

# HUMANIZAR EMPRENDIENDO: HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA





**CUADERNOS  
CONSEJO EDITORIAL**

**Presidente/President**

D. Eduardo Olier (Instituto Choiseul)

**Director/Editor**

D. Agustín González Enciso (Universidad de Navarra)

**Consejo Editorial/Editorial Advisory Board  
Subdirector**

D. Alfredo Cruz (Universidad de Navarra)

**Editoras**

D<sup>a</sup>. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

D<sup>a</sup>. Marina Martínez (Universidad de Navarra)

**Consejo Editorial/Editorial Advisory Board**

D. Horst Albach (Universidad de Bonn. Alemania)

D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)

D<sup>a</sup> Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)

D. Tomás Calleja Canelas (Fiatlux. España)

D. José Luis Carranza Ortiz (BBVA. España)

D. Ricardo Crespo (Universidad de Cuyo y Universidad Austral)

D. Pier Paolo Donati (Universidad de Bolonia. Italia)

D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona. España)

D. Santiago García-Echevarría (Universidad de Alcalá. España)

Dña Mary Ann Glendon (Harvard Law School. EE.UU.)

D. Joan Fontrodona (IESE. Universidad de Navarra)

D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)

D. Enrique Martín López (Universidad Complutense de Madrid. España)

D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)

D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)

D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid. España)

D. Alfonso Sánchez Tabernero (Universidad de Navarra)

D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)

D. Alejo J. Sison (Universidad de Navarra)

D. Guido Stein (IESE. Universidad de Navarra)

D. Stefano Zamagni (Universidad de Bolonia. Italia)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N<sup>o</sup> 123 Febrero de 2014

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra

31080 Pamplona. España

e-mail: cbozal@unav.es y marina@unav.es

http:// www.unav.es/empresayhumanismo

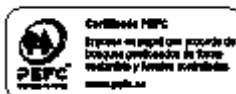
Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

ISBN: 978-84-8081-393-8

Depósito Legal: NA-1038/2013

Diseño y producción: IDAZLUMA, S.A.

Impreso en España





## ÍNDICE

El Instituto y Rafael Alvira <i>Eduardo Olier</i> .....	0
La carta 9 de Séneca <i>Concepción Alonso del Real</i> .....	0
Rafael Alvira: la castiza filosofía del hombre que vuelve <i>Reyes Calderón</i> .....	0
Añoranza del humanismo necesario <i>Tomás Calleja</i> .....	0
Una reflexión filosófica sobre lo económico: comentario a un texto de Rafael Alvira <i>Ricardo Crespo</i> .....	0
La dimensión societaria de la economía y de la empresa <i>Santiago García Echevarría</i> .....	0
Sobre el espíritu aristocrático y el empresario: responsabilidades de ayer, responsabilidades de hoy <i>Agustín González Enciso</i> .....	0
Sobre el sistema de los derechos del hombre: el punto de vista de Charles Péguy <i>Antoinette K. Kankindi</i> .....	0
El hogar familiar: espacio de lo eterno <i>Rafael Hurtado Domínguez</i> .....	0



HUMANIZAR EMPRENDIENDO:  
HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

¿Filosofar con el martillo o con la empresa? <i>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría Ortega</i> .....	0
Qué queremos decir cuando hablamos de desarrollo <i>Belén Moncada</i> .....	0
Tipologías de la información económico-financiera en la empresa. Valores y valoración <i>Sol Quesada Blasco</i> .....	0
Rafael Alvira y la Universidad de Montevideo <i>Mercedes Rovira Reich</i> .....	0
Breve introducción al examen sistemático de “Cristianismo y empresarialidad” <i>Rafael Rubio de Urquía</i> .....	0
La realidad del poder en la familia y en la empresa familiar <i>Salvador Rus Rufino y M<sup>a</sup> Rosario Rodríguez Díaz</i> .....	0
El todo y la parte. Alabanza de la sinécdoque <i>Kurt Spang</i> .....	0
Las raíces del liderazgo auténtico. Una fenomenología básica <i>Guido Stein</i> .....	0
Algunas consideraciones sobre el poder político <i>M<sup>a</sup> Alejandra Vanney</i> .....	0

---

 HUMANIZAR EMPRENDIENDO:  
HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA




## El Instituto y Rafael Alvira

**Eduardo Olier.** Presidente del Instituto Empresa y Humanismo

Se dice que las organizaciones son obras colectivas. Lo cual es cierto. Sin embargo, la forma de las mismas, sus objetivos, y el espíritu que las anima depende siempre de personas concretas. No es el grupo, sino unos pocos y, a veces, uno sólo, quien lleva en sus hombros el peso y la responsabilidad de que la organización viva los principios que la animaron en su origen. Es el director de orquesta el que, sin tocar ningún instrumento, hace que la partitura sea agradable a los oídos, haciendo que el conjunto de los músicos creen con sus tonalidades una armonía musical sin disonancias.

Normalmente, las partituras las escriben otros. Sin embargo, un buen director de orquesta sabe interpretar con maestría lo que esconde el pentagrama, de acuerdo con los deseos de aquel que hizo la composición. Para lo cual, el director, con callado esfuerzo, en horas de estudio, se acaba identificado con el pensamiento y modo de ser de aquel que originariamente escribió la sinfonía. De manera que, al interpretarla, el resultado no tenga un ápice de distorsión, e incluso pueda servir para que otros, los que sigan, continúen interpretando la música –con otros estilos, quizás diferentes– sin perder en absoluto el espíritu original de la armonía, su alma, como se suele decir. Esta es la condición de los maestros: mantener el saber original y transmitirlo, tal cual es, con cariño y maestría; siempre con una actitud vital de servicio a los demás.



EL INSTITUTO Y RAFAEL ALVIRA

Eduardo Olier





El Instituto Empresa y Humanismo de de Navarra ha pasado ya el umbral de los veintisiete años. Es una institución joven, altamente cualificada, con un amplio bagaje en sus espaldas y un prometedor futuro. En este largo tiempo, se ha trabajado con ahínco para que el Instituto fuera fiel a las ideas que originariamente le animaron: centrar los esfuerzos en la persona para que esta logre desarrollar lo mejor de su propio ser. Pero con algo más, con una visión completa de la persona; lo que incluye, aparte de su dimensión social e individual, su vertiente trascendente. Y es que el ser humano, para llegar a serlo en plenitud, ha de vivir de cara a Dios; lo que exige ir más allá de esas otras visiones que estimulan el hedonismo, para ponerse en la lógica de la colaboración con los demás, lejos de esos otros humanismos *cerrados al espíritu*, como proclamaba el Fundador de de Navarra. Lo que llevará a practicar una coherencia personal en *una unidad de vida sencilla y fuerte, en la que se funden y compenetren todas nuestras acciones*. De manera que –siguiendo con la enseñanza de San Josemaría Escrivá–, las personas sean capaces de *materializar la vida cristiana*. Una visión trascendente de la vida, que resulta ser la única alternativa real para el desarrollo en libertad del ser humano, en su vertiente profesional y personal.

Con estos principios, el Instituto Empresa y Humanismo ha tratado desde su origen de integrar las actividades empresariales en el contexto de la sociedad civil, contribuyendo a solucionar los complejos problemas que ahí aparecen. Problemas siempre necesitados de esta visión humanista con perspectiva cristiana. Una visión asentada en cinco pilares que son el ser del Instituto. Primero, un enfoque interdisciplinar que conjuga la horizontalidad de los saberes con la verticalidad de la interacción entre el mundo académico y empresarial, a fin de lograr una formación integral del individuo. Segundo, la búsqueda decidida por simplificar lo complejo: dar importancia a lo sencillo, a las pequeñas cosas de la vida, que siempre ayudan a construir una sociedad más





justa, centrada en la persona. Tercero, el humanismo como modelo. Un humanismo cristiano que trate de incorporar y sintetizar los elementos que dibujan la actividad personal desde una perspectiva ética, humanista, científica y técnica. Cuarto, profundizar en los fundamentos de la economía, el derecho y la política, para mejor integrar y comprender la actividad empresarial. Una forma de ver que incorpora nuevos elementos culturales y sociales para hacerlos comprensibles en las circunstancias históricas del momento, considerando la necesidad de practicar una ética responsable, indispensable para el progreso de la sociedad. Y, finalmente, contribuir a perfeccionar una filosofía de vida, económica, empresarial y también política, que ayude a mejorar la sociedad mediante un diálogo continuo entre la empresa, las instituciones y , a fin de crear foros donde se intercambien opiniones que generen nuevas actitudes y nuevas ideas que contribuyan a una mejor comprensión de las difíciles complejidades del mundo actual.

En este sentido, el Instituto Empresa y Humanismo ha sido la piedra angular en la formación humanista de estudiantes y profesionales que han accedido a él mediante seminarios, coloquios, jornadas, conferencias, amén de varias revistas y libros, así como programas académicos de Máster y Doctorado. En estos años, cientos de personas han recibido un importante acervo de conocimiento empapado de humanismo cristiano. No sólo en el ámbito universitario sino, incluso más importante, en ambientes empresariales y profesionales. Un enorme bagaje cuyos resultados no deberían ser analizados únicamente desde criterios económicos, sino considerados como una plataforma inigualable para llevar a cabo proyectos más ambiciosos si cabe; donde se integren nuevos saberes y personas que continúen llevando el espíritu y los saberes del Instituto mucho más lejos de los entornos hoy conocidos.

Mediante un trabajo callado, sin alharacas, desconocido seguramente para muchos, tratando de conseguir con denodado esfuerzo, día a





día, que la sinfonía continuara sonando de acuerdo con la partitura original, el profesor Rafael Alvira ha sido durante muchos años el *alma mater* del Instituto. Desde su inicio, como uno de los fundadores, y siendo, desde aquellos días, su director *in pectore* antes de ocupar por derecho la dirección del mismo, Rafa Alvira ha sido el impulsor de este proyecto que ha traspasado fronteras; físicas, sin duda, pero también esas fronteras tradicionalmente universitarias, para llevar el *alma* del Instituto a muchos otros ambientes de la sociedad profesional. De ahí que hayan sido decenas los participantes alejados del entorno universitario que se han beneficiado de este espíritu de servir a la sociedad desde la realidad concreta de las personas, de cada persona.

Encara, sin embargo, el Instituto de Empresa y Humanismo una nueva etapa. Esta vez sin el director de orquesta habitual. Sin Rafa Alvira al frente. Se abren así nuevas perspectivas que todos esperamos que sean de continuidad y de mejora, no de ruptura. Una continuidad que siga contando con esa estrecha de colaboración entre empresas y universitarios. Entre la ciencia aplicada y la aplicabilidad de las ciencias al mundo ordinario. Un esquema cuyos frutos se muestran hoy imprescindibles; ya que el futuro de está en su encaje en la sociedad y, muy singularmente, en las actividades empresariales. Ya que, por decirlo así, el futuro de la sociedad se encuentra en los saberes universitarios, siempre que estos se muestren con una visión interdisciplinar, multipolar y abierta. Una visión que conjugue los múltiples saberes que se encuadran bajo la perspectiva del humanismo cristiano en toda su amplitud, sin ningún tipo de encasillamiento. Donde quepan la visión filosófica, económica, ética y también la cristiana, que es, sin duda, la que da sentido final a todas las actividades humanas.

Este ha sido el ser del Instituto Empresa y Humanismo de de Navarra en todos estos largos años. Donde Rafa Alvira, con su saber y humilde servicio, ha puesto sus mayores esfuerzos. Esperemos que todo este







---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

enorme bagaje continúe su andadura, abriéndose aún más a nuevas perspectivas y saberes para mejor servir a los objetivos fundacionales de la partitura que le dio el ser inicial. Eso sí, sin perder el tono de la sinfonía. Esperemos igualmente que Don Rafael Alvira, director de la orquesta durante tantos años, siga de cerca –por mucho tiempo aún– inspirando con su buen hacer los nuevos quehaceres del Instituto.

**EL INSTITUTO Y RAFAEL ALVIRA**

Eduardo Olier







## La carta 9 de Séneca

Concepción Alonso del Real. Universidad de Navarra

Se presenta la traducción anotada de la Epístola a Lucilio 9 (I, 9), con introducción.

Las cartas de Séneca a su amigo Lucilio corresponden a la época en que el *amicus principis* ha decidido retirarse de la vida activa. Meses antes su antiguo discípulo, Nerón, había contraído su segundo matrimonio con Popena y ese no es sino un indicador externo de la gran crisis pública del momento. Por ello mismo, también de la difícil situación por la que atraviesa la vida del escritor. Es una de las etapas de su existencia en las que se refugia en la filosofía. Amistad y filosofía son dos cuestiones que le acompañan desde época muy temprana hasta los últimos instantes de su vida, si hay que dar crédito a Tácito<sup>1</sup>.

Se considera que la colección de cartas de Séneca ha mantenido aproximadamente el orden en que fueron escritas<sup>2</sup>. La carta novena, perteneciente al libro I, es, pues, de las primeras de esta correspondencia mitad privada, mitad pública. Se puede calcular la fecha de su redacción en el verano del año 62<sup>3</sup> d. C. Su autoría no ha sido puesta en duda y su autenticidad se considera probada. Tampoco presenta especiales

<sup>1</sup> *Ann.* XV 63.

<sup>2</sup> Acerca de la cronología de las cartas y las diversas posiciones sobre el asunto, véase Grimal, P. (1979), especialmente *Appendice I*, pp. 441-456.

<sup>3</sup> Grimal, P. (1979), p. 443.





problemas textuales<sup>4</sup>. Su tema principal es cuál es el fin de la amistad, y qué mueve a ella. Está presentada, al menos formalmente, como una discusión con los planteamientos de Epicuro sobre el asunto. Es posible que en esta cuestión fuerce un poco las posiciones de su oponente y no me parece extraño que este modo de proceder sea un instrumento retórico para hacer hincapié en sus propios puntos de vista.

En la carta 9 se cumplen muchos rasgos propios<sup>5</sup> de la correspondencia que dirige el maestro –ya anciano por aquella época– y su discípulo: el tono familiar de su prosa; el afecto respetuoso con que se dirige a Lucilio; su vertiente práctica, que ejercita la difusión de la filosofía como iniciación progresiva y amistosa en el mundo de los aspirantes a la sabiduría; el estilo abierto de su enseñanza, no presentada como un todo cerrado, sino en diálogo, donde el interlocutor irrumpe con sus dudas y objeciones; el recurso a ejemplos vivos, para incitar o rechazar comportamientos reales; la costumbre de introducir un pequeño regalo, consistente en una o varias *sententiae* de otros autores, a veces de escuelas contrapuestas; el impulso compartido entre los dos amigos de aspirar al *summum bonum* a través de la filosofía, las artes, y sobre todo, la virtud, la naturaleza y la *ratio*, sin excluir la elevación a los ámbitos más altos, incluida la contemplación de lo divino.

En la ocasión que me brinda este libro de homenaje a Rafael Alvira he decidido seguir las huellas del maestro cordobés y ofrecerle directamente un regalo cosechado en la lectura de la obra senequista. He preferido no presentar un estudio sobre la carta sino por el contrario, a través de la versión castellana, hacer que resuene la voz del autor hispano,

<sup>4</sup> Véase Scarpato, G. (1975), pp. 189-201.

<sup>5</sup> Sobre aspectos de la composición de las epístolas, además de las ya antigua obra de Albertini, E. (1923), pueden consultarse Maurach, G. (1970) y López Kindler, A. (1976) pp. 93-360.



añadiendo simplemente algunas notas al texto. No sería exacto que me atribuyese las palabras de Cicerón en su libro sobre la amistad –*ad amicum amicissimus scripsi de amicitia*<sup>6</sup> – principalmente por cuestiones de género gramatical; sí que puedo decir que cuento con que le agraden los temas que trata la carta: por tratarse de filosofía práctica; por tratarse de sociabilidad y porque tratan de amistad. Sobre ésta nuestro amigo no nos ha dejado –al menos por ahora– un tratado, pero sí una vida que descuella en un cultivo excelente y muy abundante de la amistad.

### Texto de la carta

Seneca a su amigo Lucilio, salud.

**1.** Deseas saber si Epicuro critica con razón en una carta a quienes dicen que el sabio se basta por sí mismo<sup>7</sup> y por ello no está necesitado de amigos. Esto es lo que reprochan a Estilpón<sup>8</sup> Epicuro y aquellos a cuyo parecer el sumo bien es un alma que no pasible<sup>9</sup>. **2.** Habrá que

<sup>6</sup> Cic. *De amic.* 5.

<sup>7</sup> *Se ipso esse contentum* en el texto, leit-motif de la carta, en parangón con la amistad del sabio. Corresponde al *autarjés* griego. La referencia corresponde al frag. 174 Usener, cuyo texto completo no se ha conservado.

<sup>8</sup> En el texto latino *Stilbo* (380-300 a.C. tercer escolarca de la de la escuela de Mégara, maestro de Zenón); en realidad es una mala transcripción del griego y debe decirse Estilpón (véase Diogenes Laercio, *Vitae*, II, 113). Propuso la *apáttheia* como *summum bonum*.

<sup>9</sup> *Inpatiens* en el original. El término, como su correlato *impatientia*, ausente del léxico de Cicerón, se incorpora a la lengua latina en época augústea, por obra de Ovidio (*Metam.*, XIII, 3) y Virgilio (*Aen.*, XI, 639) si bien con el sentido contrario, que correspondería más bien al castellano *impaciente*, que no es capaz de soportar. En otros pasajes el propio Séneca sugiere giros como *invulnerabilis animus* o *animus ultra omnem patientiam positus*, en el sentido de alma libre de pasiones, traspuesta al latín por *tranquillitas* o *securitas* en ocasiones (véase Cic., *Tusc.* IV, 10; Sen., *Ep.*, 44, 7).





caer en la ambigüedad, si queremos expresar [el término griego] *apátheia* con una sola palabra de golpe y llamarle *impatientia*: puede llegar a significar lo contrario de lo que pretendemos. Yo quiero decir quien rechaza el sentimiento de todos los males y se entenderá como quien es incapaz de soportar ningún mal. Así que mira si acaso no es mejor o decir un alma invulnerable<sup>10</sup> o un alma situada más allá de toda afección<sup>11</sup>. **3.** Esta es la diferencia entre ellos<sup>12</sup> y nosotros: nuestro sabio desde luego supera<sup>13</sup> toda contrariedad, pero la siente; el de ellos ni siquiera la siente. Tenemos en común nosotros y ellos que el sabio se basta a sí mismo. Pero sin embargo quiere tener amigos, vecinos<sup>14</sup> y camaradas, aun cuando sea autosuficiente. **4.** Mira hasta qué punto se basta a sí mismo: en ocasiones se basta con una parte de sí mismo. Si ha perdido una mano a causa de una enfermedad o del enemigo<sup>15</sup>, si algún accidente le ha cegado un ojo o los dos, le bastará con lo que le queda, y con el cuerpo disminuido<sup>16</sup> y amputado estará tan feliz como con él ileso; pero aunque no echa de menos la pérdida de lo que le falta, prefiere que no le falte. **5.** Así pues, el sabio se basta de por sí, no como para querer estar sin amigos sino como para poder [estar sin ellos]. Y cuando digo ‘poder’ me refiero a lo siguiente: si lo pierde, lo lleva con ecuanimidad.

<sup>10</sup> *Invulnerabilis* es término introducido por Séneca en este contexto. Por otra parte, es frecuente la formación en latín de adjetivos en *-bilis* como correlatos de los griegos en *-tós*.

<sup>11</sup> *Patientiam* en el original.

<sup>12</sup> En decir los seguidores de Estilpón.

<sup>13</sup> Véase *De prov.*, 2, 2.

<sup>14</sup> Scarpat ad loc. subraya con acierto, a mi parecer, la oposición complementaria entre los amigos en tiempo de paz (*vicinus*) y los de guerra (*contubernalis*).

<sup>15</sup> Véase *De const. sap.*, 15, 1.

<sup>16</sup> El texto presenta variantes en la tradición manuscrita y en las ediciones. Sigo la lectura de Lindsay.





Realmente nunca estará sin amigos: tiene en su poder reponerlos cuanto antes. Así como si Fidias perdiese una estatua, al punto hará otra, así este artista en trabar amistades lo repondrá en lugar del que había perdido. **6.** ¿Preguntas cómo va a hacerse un amigo inmediatamente? Te lo diré si estamos de acuerdo en que te pague inmediatamente lo que te debo<sup>17</sup> y saldemos las cuentas de esta carta. Dice Hecatón<sup>18</sup> “Yo te voy a indicar un filtro de amor sin receta, sin hierbas, sin ensalmo de hechicera: si quieres ser amado, ama<sup>19</sup>”. Mas no sólo el trato habitual de una vieja amistad conlleva placer, sino también el comienzo y la adquisición de una nueva. **7.** La diferencia que existe entre el agricultor que recolecta y el que siembra es la misma que hay entre quien ya ha trabado una amistad y quien la está trabando. El filósofo Átalo<sup>20</sup> solía decir que es más gozoso hacer amigos que tenerlos, “así como para los artistas es más gozoso pintar que haber pintado”. Aquella inquietud activa en su tarea contiene un inmenso placer, en la propia actividad; no se goza de igual manera quien aparta sus manos de una tarea acabada. Entonces

<sup>17</sup> Frecuentemente Séneca en la correspondencia se expresa en términos semejantes a pagar una deuda cuando incluye una cita de otro autor, a modo de pequeño regalo o pago de una deuda prometida (véase i.e. *Ep.*, 4, 10). En este caso la imagen se prolonga con el giro *paria faciamus*, como “saldar las cuentas, quedar en paz” por cerrar bien las cuentas. Columela, I, 8, 13: *cum rationibus domini paria facere*.

<sup>18</sup> El filósofo estoico, discípulo de Panecio, influyente en el siglo I a. C. Citado por Séneca también en otras cartas y en *De Ben.* Fuente importante para la versión del estoicismo que da Diógenes Laercio. Cicerón (*Off.* III 63,89 ss.) ha transmitido varios títulos de sus obras.

<sup>19</sup> Hecatón, *frag.* 27 Fowler. En el mismo sentido Marcial, 6, 11, 10: *Marce, ut ameris, ama*.

<sup>20</sup> Como es sabido, maestro de Séneca que lo inició en la filosofía y que vivió bajo Tiberio; fue expulsado de la Ciudad por Sejano. Véase Séneca el rétor, *Suas.*, 2, 12. Frecuentemente el a. recuerda sus sentencias como, por ejemplo, en *Ep.*, 63, 5; 67, 15; 81, 22.



goza del fruto de su arte, cuando pintaba gozaba del arte misma. Más fecunda es la juventud de los hijos, pero la infancia es más dulce.

**8.** Ahora volvamos al asunto: El sabio, aun cuando se basta por sí mismo, sin embargo quiere tener amigos, si no por otra cosa, para ejercitar la amistad, a fin de que tan gran virtud no quede inactiva; no para lo que decía Epicuro en esa misma carta, “para que le socorra<sup>21</sup> si cae en la cárcel o en la necesidad”, sino para tener a alguien enfermo a quien asistir, a alguien caído en poder de los enemigos a quien él mismo liberar. Quien mira por sí mismo y por eso llega a la amistad, piensa mal. Igual que comenzó, así acabará. Trabó una amistad que le pudiera prestar ayuda contra quien pretende someterlo a prisión; en cuanto chirrían las cadenas, se alejará de él. **9.** Esta son las amistades que la gente llama de ocasión<sup>22</sup>; quien fue acogido<sup>23</sup> por su propio provecho, se mantendrá mientras le sea útil. Por eso a los prósperos les rodea una masa de amigos<sup>24</sup>, en torno a los caídos en desgracia hay soledad, y de allí los amigos escapan cuando son sometidos a prueba<sup>25</sup>. Por eso hay tantos de esos nefastos ejemplos de unos que abandonan por miedo, de otros que traicionan por miedo. Por necesidad los comienzos y los finales son parejos. Quien ha comenzado a ser amigo por conveniencia, también dejará de serlo por conveniencia: preferirá alguna ganancia a la amistad, si prefiere algo por encima de ella; **10.** “¿Con qué fin trabas una amistad?” Para tener por quién me sea posible morir, para tener a quién acompañar en su destierro, a cuya muerte

<sup>21</sup> Frag. 175 Usener.

<sup>22</sup> *Temporarias* en el texto.

<sup>23</sup> En el sentido de ser recibido en un círculo de amigos, como en Hor. *Sat.* 1, 6, 51.

<sup>24</sup> El dicho goza de una larga tradición literaria. Lugar sobresaliente es Eur, *Or.*, 454-5. Una formulación próxima a la de Séneca en Ovid., *Trist.*, 1, 9, 5-6: *donec eris sospes multos numerabis amicos/tempora si fuerint nubila solus eris.*





oponerme y por quien gastarme. Eso que [tú] describes es comercio<sup>26</sup>, no amistad: la que está dirigida al beneficio, la que mira a su ganancia.

**11.** Sin duda con la amistad guarda algún parecido la pasión<sup>27</sup> de los enamorados; se podría decir que ésa es una amistad enloquecida. ¿Acaso quienes aman lo hacen por la ganancia? ¿Quizá por la ambición o la gloria? El propio amor de por sí, olvidando todo lo demás, enciende las almas en la pasión por la hermosura<sup>28</sup> no sin esperanza del amor mutuo. ¿Entonces qué? ¿Partiendo de la causa más alta se forma<sup>29</sup> una pasión torpe?. **12.** Dices “No estamos tratando ahora de si la amistad debe ser buscada por sí misma”. Es más, por el contrario nada necesita más ser demostrado; pues si debe ser buscada por sí misma, puede llegarse a ella quien se basta de por sí. “¿Entonces cómo se llega a ella?”, Como a la cosa más hermosa, no subyugado por el derroche ni aterra-do por la variabilidad de la fortuna. Hurta majestad a la amistad quien cuenta con ella para los acontecimientos favorables.

**13.** “Pero el sabio se basta”. Esto, querido Lucilio, la mayor parte lo traduce de mala manera. Expulsan de todas partes al sabio y lo recluyen dentro de su propia piel<sup>30</sup>. Sin embargo hay que distinguir qué y en

<sup>25</sup> Ennio, *frag.* 110 Vahlen: *amicus certus in re incerta cernitur*. El texto conservado a través de Cic., *De amic.* 17, 64 tiene su origen en Eur., *Hec.*, 1226.

<sup>26</sup> Cic., *Nat. deor.*, I, 122 utiliza una expresión semejante.

<sup>27</sup> *Adfectus* en latín, correspondiente al griego *pathos*, En consecuencia, quien sufre el *pathos* de alguna manera está perturbado, aunque en la carta 94,36 hace una salvedad: *de illis nunc insanis loquor quibus mens mota est, non erepta*.

<sup>28</sup> Hor., *Carm.*, II 4, 5-6.

<sup>29</sup> *Coit* en el texto en el sentido empleado por Lucrecio (VI, 845 i.e.) como “se condensa, cuaja”, etc., ya registrado por Varrón, *R. r. de agri cultura*, II, 11, 4. (cf. Virg., *En.*, III 30.).

<sup>30</sup> El giro *intra cutem suam* es popular y en la literatura comparece principalmente en la comedia, la sátira y el epigrama. El sentido es análogo, aunque no totalmente, a “en su caparazón” del castellano.



qué medida se enuncia este término: el sabio se basta por sí mismo para vivir felizmente, no para vivir; pues para esto él necesita muchas cosas, para aquello solamente un alma sensata<sup>31</sup>, recta y que desprecia la suerte. **14.** Quiero darte a conocer también una distinción de Crisipo. Dice<sup>32</sup> que el sabio no está indigente de cosa alguna, y sin embargo, tiene necesidad de muchas cosas: “por el contrario, el insensato no tiene necesidad de ninguna cosa (pues no sabe emplear ninguna), pero es un indigente de todas<sup>33</sup>”. El sabio necesita las manos, los ojos y muchas cosas para la vida cotidiana, no es un indigente de cosa alguna. Pues ser indigente corresponde a la necesidad, [y] nada es necesario para el sabio.

**15.** Entonces, aunque por sí mismo se baste, él tiene necesidad de amigos; desea tener los más posibles, no para vivir felizmente; pues incluso sin amigos vivirá felizmente. El sumo bien no busca en el exterior<sup>34</sup> sus medios; se cultiva en la propia casa<sup>35</sup>, de por sí es completo; comienza a estar sometido a la fortuna, si busca en el exterior alguna parte de sí. **16.** “Sin embargo cuál será la vida futura del sabio, si que-

<sup>31</sup> *Sanus, erectus, despiciens fortunam*, es una acumulación que forma un todo, para referirse al alma del sapiens: *ita fit ut sapientia sanitas sit animi* (Cic., *Tusc.*, III 10), *erectus* hace relación a la actitud corporal de quien se mantiene en pie sin perder la compostura; finalmente despreciar la fortuna es una cualidad del comportamiento de quien no depende de la variación de la suerte. Con anterioridad se hace eco de esta valoración general Hor., *Ep.*, I, 1, 68.

<sup>32</sup> *Stoicorum Veterum Fragmenta*, III 674 von Arnim.

<sup>33</sup> Opone aquí el autor *egere* y *opus esse* –al inicio se había servido de *indigere* en lugar de *egere*– pues el verbo no compuesto tiene más vigor expresivo en este caso en que pretende precisar. Viene a ser un correlato con los términos griegos *déomai* y *éndeo*.

<sup>34</sup> En sentido semejante De *const. sap.*, 5, 7 y Cic. *Fam.* I 13, 1. *Extrinsecus* en el texto, como bienes exteriores al alma diversos de la *virtus*, y parangón del *tó ektós* del griego: *Stoicorum Veterum Fragmenta*, frag., III 122, 13, 764 von Arnim.





da preso bajo custodia o arrojado a algún pueblo extranjero, o retenido en un largo viaje por mar, o arrojado en una costa remota?” Tal cual es Júpiter, cuando disuelto el mundo por un tiempo<sup>36</sup>, sintetizados los dioses en unidad, por un tiempo suspenda la naturaleza, descansa en sí entregado a sus pensamientos. Algo así hace el sabio: se retira en sí, está consigo. **17.** Con todo, mientras le está permitido a su arbitrio disponer sus asuntos<sup>37</sup>, se basta por sí mismo y toma esposa, se basta por sí mismo y tiene<sup>38</sup> hijos; se basta por sí mismo y sin embargo, no viviría si tuviera que vivir sin [otros] hombres. No le lleva a la amistad ningún provecho propio, sino el estímulo<sup>39</sup> de la naturaleza; pues así como se da en nosotros una dulzura innata por otras cosas de la naturaleza, también por la amistad. Así como hay una aversión a la soledad y una propensión<sup>40</sup> a la convivencia, de manera que la naturaleza<sup>41</sup> acerca a un hombre a otro, así para esto se da un estímulo innato que nos hace

<sup>35</sup> *Ep.*, 23, 3: *volō illam tibi domi nasci; nascitur si intra te ipsum fit.*

<sup>36</sup> Síntesis de la visión estoica de la *expyrosis*, cuando al cabo de un ciclo cósmico se produciría la conflagración del universo, incluidos los dioses excepto Júpiter, que permanecería solo tras absorber en sí a los demás. También la naturaleza suspendería toda actividad, en espera de ser de nuevo establecida por el dios. Véase *Stoicorum Veterum Fragmenta* II, 596 von Arnim, correspondiente a Crisipo y 1064. Vid. et ibid. 1061-1075. *Cic.*, *Nat. deor.*, II, 118. Véase también Epicteto, III 13, 7, especialmente relevante para la actividad de reflexión acerca de sí si del gobierno del mundo –*dióikesis*–.

<sup>37</sup> Por contraposición con las circunstancias en que no puede hacerse cargo de sus negocios, como expone el párrafo anterior.

<sup>38</sup> *Tollit* en el texto original, que hace referencia a la costumbre romana: el recién nacido era depositado en el suelo y el padre debía cogerlo en brazos como señal de reconocimiento.

<sup>39</sup> *Inritatio*, estímulo violento.

<sup>40</sup> *Adpetitio*, en el sentido del griego *hormé* *Cic. De fin.*, IV, 39: “... *naturalem enim adpetitionem, quam (scil. Stoici) vocant hormén.*”





deseosos de amistad. **18.** Con todo, aun cuando sea amantísimo de sus amigos, y si cuando se compara a ellos a menudo los preferirá, circunscribirá todo bien a su interior, y dirá aquello que dijo Estilpón, a quien se refiere la carta de Epicuro: después de haber sido conquistada su patria, haber perdido a sus hijos, haber perdido a su esposa, cuando del incendio de la ciudad salió solo y no obstante plácido, al preguntarle Demetrio<sup>42</sup> –que por haber devastado ciudades recibió el nombre de Poliorcetes– si había perdido algo, dijo: “ Todos mis bienes están conmigo”. ¡He aquí un hombre fuerte y esforzado!. **19.** Venció a la misma victoria de su enemigo. “Nada he perdido”, dijo; forzó a aquél a dudar si había vencido. “Todo lo mío está conmigo”: la justicia<sup>43</sup>, la virtud, la prudencia; esto mismo de no considerar un bien nada que pueda sernos arrebatado. Nos admiran los animales que pasan a través del fuego sin daño de su cuerpo: ¡cuanto más admirable este hombre que salió ileso e indemne<sup>44</sup> a través de la espada<sup>45</sup> y las ruinas! ¿Ves cuánto más fácil es vencer a todo un pueblo que a un solo hombre?. Este pensamiento lo tiene en común con los Estoicos; también estos llevan sus bienes intactos a través de ciudades reducidas a pavesas, pues están satisfe-

<sup>41</sup> Cic. *De off.* 1, 12: *eadem natura vi rationis hominem conciliat homini*. Corresponde a la formulación estoica de la *oikeíosis*.

<sup>42</sup> También en *De const. sap.*, 5, 6, 7. La anécdota correspondiente, recogida por Diógenes Laercio, *Vidas de los Filósofos*, II, 115 es más explícita pues explica al rey que ha conservado su educación, su razón y su saber.

<sup>43</sup> Este orden en la enumeración de las virtudes ha planteado dudas a los editores; no obstante, la tradición textual no da pie para introducir cambios en la lectura del pasaje.

<sup>44</sup> *Indemnis* posiblemente es un término introducido por Séneca.

<sup>45</sup> *Ferrum* en el texto; la sinécdoque, tomada generalmente como la espada, en este caso es reduplicativa, al referirse a la muerte.





chos por sí mismos, con esto establecen los confines de su felicidad. **20.** No pienses que solo nosotros pronunciamos nobles palabras, también Epicuro, crítico de Estilpón, pronunció palabras semejantes. Dalas por buenas<sup>46</sup>, aunque yo por hoy ya he cancelado mi cuenta<sup>47</sup>. Dice: “Si a alguien sus bienes no le parecen abundantísimos, aunque sea dueño del mundo entero, con todo es desgraciado”<sup>48</sup>. O si te parece que esto se puede expresar mejor (hay que poner atención a no servir a las palabras sino al sentido), “es desgraciado quien no se considera muy feliz, aunque tenga poder sobre el mundo”. **21.** A su vez, para que sepas que estas son nociones comunes<sup>49</sup>, es decir por dictarlas la naturaleza<sup>50</sup>, lo encontrarás en el poeta cómico:

*No es feliz el que no piensa serlo*<sup>51</sup>.

Efectivamente ¿qué importa cuál es tu situación, si a ti te parece mala?

**22.** “¿Entonces qué?”, dices, “¿si se proclama feliz ese desvergonzadamente rico y ese dueño de muchos y esclavo de tanto, llegará a ser feliz por su parecer?” Interesa no qué dice sino qué piensa, no qué piensa un solo día, sino habitualmente. Por otra parte no hay por qué sonrojarse de que tan gran cosa se dé en un hombre indigno; solo al sabio

<sup>46</sup> Epic. frag. 747 Usener. Quint., I 6, 32: *rogat boni consulas, id est bonum iudices*.

<sup>47</sup> *Expunxi* en el texto, en el sentido de borrar lo que se debe.

<sup>48</sup> Un topos, muy frecuente en la literatura, expresado también en Hor. Ep., I 10, 44: *laetus tua sorte vives sapienter*. Vid. et Sen., Ep., 17, 11.

<sup>49</sup> En el sentido en *énnoiai koinaí*, es decir, comunes a todos los hombres, entendiendo la filosofía como desarrollo de éstas: *hoc primum philosophiam promittit, sensum commune* (Ep. 5, 4)

<sup>50</sup> Por medio del *lógos*.

<sup>51</sup> El texto ha sido atribuido a Publilio Siro, pero su autoría no está probada.





le agradan sus bienes. Toda estupidez se afana hasta el hastío de sí. Adiós.

## Bibliografía

Albertini, Eugène (1923), *La composition dans les ouvrages philosophiques de Sénèque*, París.

Balbo, Andrea; Giordano, Lidia; Guerra, Monica; Guglielmo, Marcella; Malaspina, Ermanno; Rota, Simona; Strocchio, Roberta y Villa, Barbara (2005), *Bibliografía senecana del XX secolo*, Pàtron, Bolonia.

Cicerón (2006), M. Tulli Ciceronis, *De re publica; De legibus; Cato maior de senectute; Laelius de amicitia*; Recognovit brevique adnotatione critica instruxit, J.G.F. Powell, E. Typographeo Clarendoniano, Oxford.

Cicerón (1965), M. Tulli Ciceronis *scripta quae manserunt omnia*. Fasc. 44, *Tusculanae disputationes*. Recognovit M. Pohlenz. Editio stereotypa editionis prioris (MCMXVIII), Teubner, Stuttgart.

Cicerón (1961), M. Tulli Ciceronis *scripta quae manserunt omnia*. Fasc. 45, *De natura Deorum*. Post O. Plasberg; edidit W. Ax. Editio stereotypa editionis secundae (MCMXXXIII), Teubner, Stuttgart.

Columela (2010), L. Iuni Moderati Columellae *Res rustica. Liber de arboribus* incerti auctoris. Recognovit brevique adnotatione critica instruxit R.H. Rodgers, Oxford University, Oxford.

Diógenes Laercio (1964), *Diogenis Laertii Vitae Philosophorum*. Recognovit brevique adnotatione critica instruxit H.S. Long. Clarendon Press, Oxford.

Ennio (1903), *Ennianae poesis reliquiae*, Vahlen, Johannes (ed.), Teubner, Leipzig.






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO
 

---

Epicuro [1834 (1905)], *Epicurea*, Usener, Hermann (ed.), Wm. C. Brown, Teubner, Leipzig.

Griffin, Miriam Tamara (1976), *Seneca: a Philosopher in Politics*, Clarendon Press, Oxford.

Grimal, Pierre (1979), *Sénèque ou la conscience de l'empire*, Les Belles Lettres, París.

Horacio (1967), Q. Horati Flacci *opera*. Recognovit brevique adnotatione critica instruxit E. C. Wickham, Clarendon Press, Oxford.

Inwood, Brad (2005), *Reading Seneca: Stoic Philosophy at Rome*, Clarendon Press, Oxford.

López Kindler, Agustín (1976), "Las epístolas a Lucilio como obra literaria", *EClas*, vol. 20, pp. 93-360.

Lucrecio (1963), T. Lucreti Cari *De rerum natura libri sex*. Quintum recensuit Joseph Martin, Teubner, Leipzig.

Maurach, Gregor (1970), *Der Bau von Senecas Epistulae*, Winter, Heidelberg.

Ovidio (1985), P. Ovidii Nasonis *Metamorphoses*. Edidit W. S. Anderson, Teubner, Leipzig.

Ovidio (1995), P. Ovidi Nasonis *Tristia*. Edidit John Barriae Hall, B.G. Teubner, Stuttgart, Leipzig.

Scarpat, Giuseppe (1975), *Lettere a Lucillio; libro primo*, Paideia, Brescia.

Séneca el Viejo (2005), *Controversias; Suasorias*. Introducción, traducción y notas de I. J. Adiego Lajara, E. Artigas Álvarez y A. de Riquer Permanyer, Gredos, Madrid.



LA CARTA 9 DE SÉNECA

Concepción Alonso del Real





Séneca (1975), Lucio Anneo Seneca *Lettere a Lucilio: libro primo* (epp. I-XII); testo, introduzione, versione e commento di G. Scarpat, Paideia, Brescia.

Séneca (1985), L. Annaei Senecae *Dialogorum libri duodecim*. Recognovit brevis adnotatione critica instruxit L. D. Reynolds, Clarendon Press, Oxford.

Séneca (1965), L. Annaei Senecae *ad Lucilium espitulae Morales*. Recognovit et adnotatione critica instruxit L. D. Reynolds, Clarendon Press, Oxford. (2 vols.).

Setaioli, Aldo (2000), *Facundus Seneca: aspetti della lingua e dell'ideologia senecana*, Pàtron, Bologna.

*Stoicorum Veterum fragmenta* (2004), Collegit H. von Arnim, Estereotypa, München-Leipzig, Saur.

Tácito (1959), Cornelii Taciti *Annalium ab Excessu Divi Augusti libri*. Recognovit brevis adnotatione critica instruxit C.D. Fisher, Clarendon Press, Oxford.

Traina, Alfonso (1987), *Lo stile "drammatico" del filosofo Seneca*, Pàtron, Bologna.

Virgilio (1969), P. Vergili Maronis *opera*. Recognovit brevis adnotatione critica instruxit R.A.B. Mynors, Oxford Clarendon Press, Oxford.

Warmington, Eric Herbert (ed.) [1898 (1987)], *Remains of Old Latin*, Harvard University Press, Cambridge.







## Rafael Alvira: la castiza filosofía del hombre que vuelve

**Reyes Calderón.** Universidad de Navarra

*Dios prefiere a la gente corriente, por eso ha hecho tanta.* Esta sentencia, pronunciada por Abraham Lincoln a mediados del siglo XIX, bien podría haber correspondido a Rafael Alvira, y, más concretamente, a la Filosofía del profesor Alvira, dictada siglo y medio después, eso sí, con ese sabor castizo que retienen como nadie los madrileños a los que les ha tocado vivir por el mundo.

El casticismo, la tendencia hacia lo castizo, se manifiesta literaria, cultural, e incluso ideológicamente, con muchos perfiles. El diccionario ofrece, por ello, acepciones varias. Desde el que tiene buena casta, hasta el que emplea un lenguaje puro, evita los extranjerismos y prefieren el empleo de voces y giros de su propia lengua; desde el que naturalmente se muestra desenvuelto y gracioso, hasta el que presenta, en algún punto, un matiz reaccionario.

Tengo para mí que Rafael Alvira –que siempre ha presumido orgulloso de sus padres; de buen lenguaje, buena desenvoltura y una porción no pequeña de revolucionario clásico– es un ejemplo estupendo de esa casticidad. Pero al mismo tiempo estoy convencida de que ese matiz se ha trasladado naturalmente a su pensamiento y a su filosofía: la vital y la docente.

Castizo es un término de origen incierto, muy probablemente proveniente del latino *casticeus*. Según los expertos, el vocablo *castus* presenta dos acepciones muy distintas: se asigna, en primer lugar, a quien es instruido en ritos y ceremonias y, en segundo término, al que es puro y sin



RAFAEL ALVIRA: LA CASTIZA FILOSOFÍA DEL  
HOMBRE QUE VUELVE

Reyes Calderón

25



artificio en sus actuaciones, concepto, por cierto, muy distinto al purismo combatiente de deformidades nacionales. Todos los que lo hemos tratado, bien sea de cerca o de lejos, podemos dejar constancia de que la elegancia en el trato social es faceta característica del profesor Alvira. Pero entiendo que también se le aplica la segunda acepción. Castizo es, en mi visión, el que instruido en lo bueno del pasado (en nuestro caso, indudablemente de inspiración cristiana) se dedica a lo puro, a la esencia de las cosas, y deja de lado esos modernismos y extranjerismos que, lejos de producir innovación, confunden la velocidad con el tocino.

He sido testigo, en más de una ocasión, tanto en sus clases como en charlas y conferencias en distintos foros, de cómo el profesor Alvira sonreía con satisfacción al afirmar que a él, y a la sazón a su ciencia, únicamente le preocupaba dar respuesta a la esencia de las cuestiones corrientes, las que nos formulamos los días de cada día, las que llenan las horas que unen pasado, presente y futuro, porque conforman el siempre; que ese *amor por la sabiduría*, que a mi modo de ver es la Filosofía, ilumina especialmente los aspectos básicos, puros, castizos, que nos caracterizan, nos unen y nos reúnen como seres humanos.

Guardo como oro en paño los apuntes que tomé cuando cursé una de las asignaturas de doctorado que él impartía. La materia era, no podía ser de otra manera, "Filosofía política", pero tengo para mí que el término (y el concepto) en el que cuantitativa y cualitativamente más se detuvo, el que más saboreó, no fue el clásico de la libertad, ni tampoco el de la igualdad radical que es la democracia, cuanto una versión muy particular de la fraternidad, aquella que se vive en la familia, término, en muchas lenguas sinónimo, de casa.

Si algo de sus clases se me quedó grabado a fuego en la memoria fue su concepto de familia, *el lugar al que se vuelve*, tanto en sus aspectos existenciales como en el papel esencial que la familia juega en el orden





económico. Supongo que, a los precedentes de otras ciencias con mayor carga humanística, esa definición no les suscitará grandes quebraderos de cabeza. Pero yo procedo del área de la Economía: he sido formada en un contexto neoclásico y reformada en un ambiente institucionalista. En ambos, el átomo –el intercambio y su racionalidad– es llevado a cabo por y para individuos sin arraigo, con una función de utilidad completamente independiente. La supremacía del individuo vigente en la Economía es acorde con la presente en la filosofía democrática (de hecho, la formación del precio en el mercado perfecto, donde ningún oferente ni demandante es capaz de influir decisivamente, se asemeja mucho a la formación de un gobierno salido de las urnas), pero ambas olvidan que el ser humano es un habitante, que planta su tienda y regresa a ella una y otra vez.

El carácter radicalmente familiar del ser humano –siendo la familia un lugar sin mercado ni precios, donde uno es valorado por lo que es y no por lo que tiene, donde uno es único e invendible– ha sido completamente obviado, olvidado y aún menospreciado por esta sociedad, que siempre mira hacia delante, que no vuelve, y que, precisamente por ello, cae en crisis cada vez más profundas. Crisis de valores, de raíces. Crisis de impurezas, toxicidades y burbujas.

Alertaba Thomas Paine en *Common Sense*, allá por 1776, que hay gente que confunde la sociedad y el gobierno. La primera nace para nuestra felicidad; el segundo, por nuestros pecados. Nos saltamos los semáforos, por eso hay policía. Pero nos hemos saltado también la familia, que está llamada a hacernos más felices, como personas y como comunidad. No es muy castizo ni muy inteligente hacer eso, como no lo es separar la empresa del humanismo o la persona de su hábitat natural.

La empresa, los hombres y mujeres de empresa, deben estar agradecidos al profesor Alvira por haber dedicado su tiempo y sus mejores esfuerzos a recordarnos, con extrema elegancia y respeto, tantas cosas



RAFAEL ALVIRA: LA CASTIZA FILOSOFÍA DEL

HOMBRE QUE VUELVE

Reyes Calderón





corrientes que nos hacen hombres y mujeres auténticos. El resto de sus alumnos debemos estar agradecidos porque su puerta siempre ha estado abierta para los que volvemos una y otra vez. Gracias, maestro.



---

RAFAEL ALVIRA: LA CASTIZA FILOSOFÍA DEL  
HOMBRE QUE VUELVE

Reyes Calderón





## Añoranza del humanismo necesario

Tomás Calleja. Fiatlux

### Las cuatro crisis de una sociedad agotada

Es muy probable que la sociedad, todos y cada uno de los modelos y tipos de sociedad que hoy conviven, casi mejor dicho viven, en el mundo actual, no hubiera llegado a donde está si no hubiera sufrido las crisis en las que se ha metido, si no hubiera tenido que hacer algo para superarlas y si no hubiera alcanzado los nuevos puntos de arranque después de que alguien y algunos muchos dijeran, en cada caso, que estaban superadas, y los demás muchos, más o menos, se lo creyeran o se olvidaran de lo que había pasado.

Como casi todas las crisis han sido diferentes, no resulta muy práctico, a estas alturas, casi mejor dicho bajuras, tratar de establecer una definición de crisis que resulte común a todas las ocurridas, pero sí puede resultar útil distinguir entre aquellas a las que antes, durante o después, se las ha calificado de coyunturales y aquellas a las que se ha dado el calificativo de sistémicas, porque las primeras pueden ser entendidas como una situación y las segundas deben ser tratadas como una enfermedad.

Todas las crisis son y han sido consecuencia de decisiones incorrectas, y en todas ellas se ha tardado un tiempo considerable en que esas consecuencias se manifiesten, es decir, que hacen falta muchas decisiones incorrectas para originar una crisis. Cuando esas decisiones incorrectas beneficiaban a un número de personas con un poder no excesi-





vo y perjudicaban a un número de personas con capacidad de reacción, la crisis se quedaba en coyuntural y se abordaba su superación. Cuando esas decisiones incorrectas han beneficiado a un número de personas con un poder excesivo y han perjudicado a un número de personas sin capacidad de reacción, la crisis se ha prolongado en exceso y ha alcanzado la categoría de sistémica.

En cualquier caso, es más difícil superar una crisis sistémica que una coyuntural, porque en estas se suelen aplicar mecanismos relativamente convencionales y experimentados, y en aquellas esos mecanismos no existen, por lo que se hace necesario un buen diagnóstico, lo que supone un buen entendimiento de lo que está pasando y unas relaciones causa-efecto que faciliten visibilidad, y eso es importante y difícil. Importante porque sin un buen diagnóstico no se supera la crisis, y difícil porque un buen diagnóstico no lo hacen ni los ignorantes ni los interesados, y es frecuente que los que lo tengan que hacer tengan bastante de esas dos cosas.

Un buen diagnóstico permite ver los problemas y permite vislumbrar las oportunidades. Como los ignorantes y los interesados solo emiten juicios sobre la crisis, solo se habla de problemas y las oportunidades no se concretan. En tanto en cuanto no exista un buen diagnóstico, no se harán visibles las oportunidades.

Para hacer un buen diagnóstico de la crisis actual, resulta necesaria una referencia inteligente y creativa de la globalización porque, en una mala parte, esta crisis es consecuencia de ella. La globalización ha cambiado las relaciones entre la economía y la política, precisamente porque representa la victoria de la primera sobre la segunda, partiendo de una situación anterior en la que la segunda dirigía y condicionaba la primera.





La política, los políticos, no han admitido ni han asimilado esta victoria de la economía y, en consecuencia, han reaccionado con voluntad de venganza incrementando el tamaño, el peso y el coste del Estado, mediante un desconsiderado incremento de la intervención. Ello ha originado el incremento del número de políticos y de instituciones de carácter público, lo que ha originado el crecimiento del nivel de incompetencia de los responsables de la función pública, lo que ha originado el desaguizado que ha desembocado en la crisis sistémica que nos ahoga.

Las reacciones de los políticos, principales causantes y originadores de la presente crisis, han sido de diferentes tipos, casi todas equivocadas y todas insuficientes. Unos, los incompetentes, optaron por negarla, hasta que les fue imposible hacerlo ante el peso y la visibilidad de una desastrosa realidad, lo que les obligó a culpar a agentes exteriores y a calificar la crisis de financiera, acusando al sistema financiero y obligándose, lamentándolo, a rescatarlo. Otros, los tecnócratas, han pedido sacrificios a los ciudadanos haciendo recortes en los servicios públicos y elevando los impuestos.

La venganza de los políticos sobre la economía ha sido un desastre para los países de Occidente. El crecimiento de la intervención ha originado multitud de estropicios, y lo peor de lo que está pasando es que los culpables continúan en su sitio y con sus privilegios, y las víctimas están siendo más víctimas que antes porque son aquellos a los que los culpables piden sacrificios.

Los tecnócratas que pretenden resolver la crisis sin tocar sus causas se guían por los ratings y no saben de crecimientos; tratan de reducir la deuda pública y no saben cómo hacer crecer el PIB; aplican una penitencia a los inocentes y no se atreven a suministrar una medicina al enfermo; se esfuerzan por reducir ciertos gastos y no son capaces de





aumentar las producciones importantes; pronuncian muchos insultos y no saben cómo ganar reputación.

Antes de que la presente crisis se manifestara con toda su rotundidad, es decir, antes de que los incompetentes olfatearan su presencia, las cabezas políticas de la Unión Europea acordaron y se comprometieron, en la llamada Cumbre de Lisboa, a convertir a Europa, en los siguientes diez años, en el continente más competitivo del mundo. Lo que han conseguido, en ese tiempo, es reducir, en un cincuenta por ciento, la competitividad que ese continente tenía cuando se propusieron aumentarla. Si tuvieran que responder de sus errores y fracasos, tendrían que desaparecer.

La venganza de la política sobre la economía no solo la ha deteriorado, sino que la ha contaminado hasta el punto de hacer casi imposible su recuperación. La mezcla de la incompetencia de los políticos y la avaricia de los bancos ha tenido unos efectos terroríficos sobre la destrucción de valor, haciendo que esta crezca muy por encima de la creación de valor. La crisis financiera es la consecuencia de la voracidad de los Estados en sus necesidades crecientes de financiación de actividades no productivas, y la introducción de la política en la banca, a través de las Cajas de Ahorro, se ha convertido en un lastre insuperable para la flotación del sistema. La banca pública, que debiera haber sido la mejor, ha sido, con mucho, la peor, por ser política.

Pero las venganzas suelen tener un alto precio aunque al principio parezcan atractivas, y el precio de esta venganza de la política sobre la economía ha sido el principio del fracaso de las democracias, porque esta crisis ha convertido en mediocres a las democracias que han protagonizado la venganza, porque para la democracia, y esto no lo han entendido nunca los políticos, es más importante la economía que la política, de forma que la bondad de la política se mide por la bondad de la economía que es capaz de producir.







Esta crisis, pues, está representando, con base en su genealogía, el fracaso de las democracias mediocres, con lo que estas están perdiendo una buena parte de su reputación, y eso tiene sus riesgos porque, así como es fácil perder reputación, es muy difícil volverla a ganar. A medida que se pierde reputación se eleva el listón de lo que significa ganarla, y ahora, para ganarla, ya se ha hecho necesario instalar un nuevo concepto de democracia, la democracia de los *stakeholders*.

Los principales *stakeholders* del Estado pertenecen a la sociedad civil. Mientras el Estado se sitúe descaradamente por encima de la sociedad civil y la exprima, como ha hecho en los últimos ya muchos años, ni podrá ni querrá servirla, y como este servicio es la esencia de su función, se está decantando voluntariamente por una democracia mediocre y se está convirtiendo en un imán de la crisis, como lo ha sido en los últimos veinticinco años. Y ya conocemos las consecuencias.

Las consecuencias son las que corresponden a la contaminación política de la economía. El incremento desconsiderado de la intervención conduce a un exceso injustificado de la regulación, un incremento improductivo del Estado y del sector público, la aparición de múltiples incentivos perversos, la multiplicación de los conflictos de intereses, el crecimiento incontrolado de la corrupción y un generalizado deterioro moral muy difícil de superar.

Esa contaminación se ha extendido a otras áreas periféricas importantes cuyos engranajes han dejado de funcionar correctamente, como la justicia, la educación la sanidad, la banca, la fiscalidad, la investigación y la industria, y esa contaminación extendida ha hecho del Estado un monstruo y de la crisis una enfermedad.

Resulta desalentadora la creciente proporción de jóvenes que consideran como destino ideal lograr una plaza de funcionario, la proporción de personas que decide su voto por mecanismos de base emocional sin





tener la menor idea de lo que significa lo que están decidiendo, la elevada proporción del PIB que se produce a consecuencia de actividades o decisiones que pertenecen al sector público, o la punta del iceberg de la corrupción que está haciendo de esa punta un nuevo continente.

Otro aspecto a considerar, relativo al fracaso de las democracias mediocres, es el espectáculo teatral representado por lo que han llegado a ser los denominados partidos políticos. Ya casi nadie sabe o recuerda lo que deberían ser, y resulta aleccionador observar las relaciones entre esa mediocridad y la tipología de la fauna que representan. A más dispersión de partidos políticos, más mediocridad democrática. A más distancias de pensamiento entre los componentes de la fauna, más mediocridad democrática. A mayor presencia de opciones extremas, más mediocridad democrática.

Los partidos políticos se han convertido, con el paso del mal tiempo, en organizaciones que tienen como único objetivo alcanzar poder, la mayor parte de poder de que sean capaces, conservar poder y, en el caso de que no sean muy significativos, participar ansiosamente en el reparto del poder. Pero considerando la posesión de poder como una exclusiva manera de vivir del alcance de condiciones de privilegio. El poder político ha perdido toda su relación con preparación, capacidad, educación, historia y convicciones, reforzando su relación con lealtad, disciplina, nepotismo y amiguismo.

Otro aspecto importante del alcance de la contaminación política son los sindicatos. Los sindicatos se concibieron como parte importante de la sociedad civil y, alcanzados por la contaminación, han acabado siendo, en las democracias mediocres, parte del Estado. Esta vinculación ha hecho imposible la evolución de los sindicatos, en paralelo con la evolución de la sociedad civil, y se han convertido en un lastre que impide el progreso positivo y en una rémora que dificulta la modernización laboral.





En las democracias mediocres, las políticas tienen más de pasado que de futuro, porque el futuro deseable ya ha condenado los Estados ampulosos, los gobiernos exagerados, los sectores públicos insostenibles y onerosos y la banca avariciosa. Otro aspecto digno de consideración, al hablar de la presente crisis, es el fracaso de los bancos centrales de las democracias mediocres en su papel de garantes de cantidades y sitios del dinero, referencia que, inexplicablemente, perdieron hace tiempo.

En conclusión, un correcto diagnóstico de la presente crisis debe incorporar el reconocimiento de que estamos, por primera vez, en el centro de cuatro círculos que nos aprisionan. Estamos ante la coincidencia de cuatro crisis importantes, la financiera, la política, la económica y la social. Están relacionadas, pero no son la misma cosa ni la única cosa. Son cuatro cosas diferentes cuyo tratamiento hay que abordar en serio.

### Las nuevas coordenadas de referencia

Hace menos de treinta años, China era un país muy pobre, la política mundial se decidía en el G-7, Internet no existía, Europa no tenía dudas acerca de su capacidad de importancia e influencia en el mundo y Estados Unidos era el ejemplo a seguir por todos los países que se creían inteligentes y querían progresar. En la actualidad China es la segunda economía mundial, la política mundial se trata de establecer en el G-20, más de dos mil millones de personas están en la Red, Europa está inmersa en el crepúsculo de su decadencia y Estados Unidos se prepara para entregar el testigo de Occidente a alguien de fuera de Occidente.

Las cuatro crisis están mordiendo a Occidente, y la sociedad agotada solo está en Occidente, y no de igual forma en todos los países de





Occidente. Los hay mordidos por tres de las cuatro crisis, los hay que sufren dos de ellas y los hay que solo confiesan una. Y eso sí que es una nueva situación. Dentro de otros casi treinta años, muchos de los países pobres serán menos pobres, muchos de los países en desarrollo estarán más desarrollados y una buena parte de los países ricos serán bastante menos ricos. Unos porque tendrán más aciertos que antes y otros porque tendrán más errores que antes.

Estamos, como al principio del Renacimiento o un poco antes de la Ilustración, ante un cambio de civilización, situación que solo ven los que tienen voluntad de verla y que no ven los muchos que no quieren renunciar a lo ya han dejado de tener. En este nuevo mundo complejo, multipolar e interconectado, el reto principal de los países y de las empresas ha dejado de ser ganarle la carrera a los competidores y ha empezado a ser entender las nuevas reglas de la competición y los nuevos parámetros de la competitividad, es decir, entender las nuevas coordenadas de referencia, que son las siguientes:

**1- La redistribución de la producción y de la riqueza.** La relación entre la fuerza laboral y la población es creciente en los países emergentes y es decreciente en los países decadentes. La relación entre la producción y la población es creciente en los países emergentes y es decreciente en los países decadentes. Cerca de un millón de personas se mueven cada semana, definitivamente, del campo a las ciudades, por razones de trabajo, en los países emergentes, y cerca de cien mil personas se quedan sin trabajo, cada semana, en las ciudades, en los países decadentes. Las ratios oficiales de productividad crecen, de manera importante, en los países emergentes y decrecen, de manera preocupante, en los países decadentes.

**2- La implantación de la nueva competitividad.** Es una ingenuidad pensar que el incremento de la competitividad de los países emergentes está basado solamente en la batalla de los costes. Dentro de esos





casi treinta años, su innovación tecnológica será espectacular, y su mezcla de ilusión, voluntad y tecnología, mejor dicho, su suma, será imbatible para las posibilidades disminuidas de los países decadentes.

Una fuerza laboral creciente y joven en los países emergentes ganará la batalla de la competitividad a una fuerza laboral decreciente y vieja en los países decadentes. Estos seguirán invirtiendo en infraestructuras, de las que están sobrados, y no acertarán a mejorar su eficiencia/productividad ni sus conocimientos/relaciones, componentes importantes de la competitividad que desarrollarán con voluntad e inteligencia los países emergentes. El lastre que supone el modelo social, intervencionista, burocrático y sobrepolitizado de los países decadentes será la tumba de su competitividad, mientras que el crecimiento de la libertad económica en los países emergentes será el arma principal de su victoria: donde la política sirve a la economía, la productividad aumenta; donde la política conduce a la economía, la productividad no aumenta.

**3- El reinado de la Red Universal.** La Red Universal crece en alcance, densidad y complejidad. Dinero, bienes, datos y relaciones se mueven en cantidades y volúmenes crecientes y a velocidades sin precedentes. La ocupación y el uso de la Red en los países emergentes crece a una ratio dos veces mayor que en los países decadentes. La empresa es cada día más global y menos local. Los proveedores y los clientes de todo el mundo buscarán en la Red la satisfacción de sus necesidades y solo las empresas que estén al loro podrán captar nuevos clientes y conservar los viejos. Solo las empresas que estén preparadas para jugar en una Red con cuatro mil millones de usuarios podrán comerse una parte de la tarta universal, porque un mundo más conectado será, también, un mundo más volátil.

**4- El creciente poder del Estado-Mercado.** La extensión de la globalización y la prolongación de las cuatro crisis agrandarán las diferen-



AÑORANZA DEL HUMANISMO NECESARIO

Tomás Calleja





cias entre los países emergentes y los países decadentes y pondrán letreros a ganadores y a perdedores. Algunos gobiernos caerán en la tentación de tratar de proteger a sus países de las consecuencias negativas de la globalización, con lo que mantendrán sus niveles de intervención, intensificarán su fiscalidad y crearán más regulación, produciendo la consolidación de la decadencia. Mientras tanto, el Estado-Mercado seguirá creciendo más en los países emergentes que en los decadentes y la brecha entre los que buscan la protección dentro y los que quieren la relación fuera se hará más grande. La productividad positiva estará más en la gestión de los recursos que en la de la mano de obra y el Estado-Mercado premiará a las economías abiertas y castigará a las cerradas.

**5- La degeneración y degradación de la política.** Los líderes políticos han existido siempre antes de estas cuatro crisis, y han dejado de existir con el nacimiento y el establecimiento de ellas. A la sociedad le ha gustado siempre tener líderes políticos con los que identificarse y a los que mirar como símbolos de valores a los que honrar. Esta situación ha ido adelgazándose a medida que el comportamiento de los que han pretendido ser líderes les ha hecho perder el aprecio de los ciudadanos y, en consecuencia, se ha ido diluyendo el tradicional concepto compartido de nación y la voluntad de conceder categoría de líder a ninguno de los aspirantes a esa distinción.

La política moderna, al mismo tiempo que vieja, de los países decadentes, ha convertido su causa en su razón, y eso no es ético en una actividad que administra un poder delegado, porque tener una causa a la que servir no es lo mismo que tener una causa de la que servirse, por lo que la política ha abandonado la ética, ya que, en los viejos y decadentes países de Occidente, política y ética han dejado de ser compatibles. Esta realidad ha conducido a una creciente y progresiva degeneración y degradación de la política que no tiene vuelta atrás y que solo





tiene como posible tratamiento su adelgazamiento y su conducción a una dimensión mínima, si se quiere detener la decadencia a la que la política ha conducido a una buena parte de la sociedad occidental.

**6- La economía de la “bloqueización”.** El concepto de nación es un producto de la Revolución Industrial, y la Revolución Industrial se ha acabado, por lo que se ha superado el concepto de nación y su vigencia. La economía actual se está orientando hacia la implantación de una referencia situacional y actual de servicio al concepto de bloque y de desarrollo de la “bloqueización”, es decir, que el tamaño y la adición, como agente, como mercado y como entidad socioeconómica y sociopolítica, es determinante para poder jugar un papel representativo de importancia en el nuevo contexto global.

Según el concepto anterior, si una nación tiene suficiente tamaño para ser un bloque, es ya una “bloqueización” y es un agente con poder y con derechos, que debe y puede conseguir, ejercer y defender. Si, por el contrario, no tiene suficiente tamaño para ser un bloque, o se incorpora a un bloque de naciones o se hace un perdedor. El fracaso de la Unión Europea está siendo consecuencia de su incapacidad para convertirse en un bloque y, si no consigue hacerse un bloque, en un tiempo que cada vez se hace más corto, la decadencia de Europa, ya en marcha, se hará una realidad inamovible y una lección histórica de cómo se construye ordenadamente un fracaso compartido.

**7- El funcionamiento de los vasos comunicantes de la decadencia.** El “Jardín de la Excelencia” es un paraíso con *numerus clausus*, al que se entra con invitación, que muchos quieren conseguir, y del que se sale a empujones porque nadie quiere salir. Los países emergentes trabajan duro para poder entrar en ese jardín, y se ponen guapos y atractivos para merecer ser invitados y conseguir entrar en él. Saben muy bien que el gran juez, que es el Estado-Mercado, para poder dar una invitación a alguien que esté fuera tiene que retirar la invitación a alguien que esté





dentro, lo que supone que por cada nueva entrada hay una expulsión, que el juez decide eligiendo uno de los países decadentes. Esta es la gloria y esta es la tragedia: nadie puede ponerse nota a sí mismo, como suelen hacer los políticos.

Los que se ven premiados con una subida de nota se motivan para seguir haciendo méritos. Los que se ven castigados con una bajada de nota, se enfadan y lo consideran una injusticia, pero quien se olvida de hacer méritos, se pone más cerca de ser expulsado. La pregunta es ¿cuál será el siguiente en entrar y cuál será el siguiente en salir del “Jardín de la Excelencia”? El dramatismo de los vasos comunicantes de la decadencia es una realidad inevitable.

### El teatro de la reputación y del espectáculo

Estamos instalados en un entorno al que podríamos denominar el teatro de la reputación. Cada persona, empresa, comunidad, Estado o país tiene, inevitablemente, una reputación, y la reputación es algo importante para todos, porque se ha convertido en la plataforma de la gestión de la nueva democracia, de la democracia de los *stakeholders*. Ahora el nuevo paradigma de la gestión es dirigir hacia el éxito partiendo de un nuevo entendimiento de la democracia.

Todo el mundo ha dependido siempre de cómo hacía las cosas, y ahora todo el mundo depende de cómo le ven los demás. Ahora y para siempre, si el siempre existe, la gente depende de las dos cosas en la misma medida, con lo cual nos hemos instalado, de lleno, en la economía del espectáculo. Hace muchos años la creación de valor era consecuencia de la producción. No hace muchos años, la creación de valor se hizo consecuencia de la producción y de la información, juntas para siempre. Y, desde hace un rato, la creación de valor es función de la producción, de la información y de la reputación simultáneamente.







Lo único que tiene que ver con las tres cosas, para nuestra esperanza, es el talento, la materia gris creadora del activo organizacional. Talento personal, talento empresarial y talento social o, lo que es lo mismo, el talento aplicado a la gestión y al liderazgo, en suma, el activo organizacional al completo. Si trasladamos la creación de valor al valor de mercado, vemos que éste es función de una suma inteligente de creación, marca, activo y reputación.

Por eso, las cuatro crisis nos facilitan la fotografía de una revolución económica, pero esa revolución es la parte estética de un núcleo, origen menos visible pero más importante, que es la revolución cultural en marcha, soportada no tanto en el cambio por el cambio sino en una profunda, realista y práctica renovación política y financiera. Una renovación que sea capaz de establecer la confianza que produce una reputación positiva de estos dos aspectos importantes de la vida de la sociedad, política y finanzas, reputación que nunca han tenido y que no tiene precedentes.

La fórmula para esta renovación, sorprendentemente, es la misma de siempre, siempre deseada y nunca alcanzada, de hacer la política y las finanzas simples y flexibles, cosa que nunca han sido desde que son malas y destructoras de valor. Una política más servicial, pequeña y productiva y una banca más servicial y menos avara, operando sistemas útiles y accesibles y estableciendo un equilibrio inteligente entre productividad e innovación.

Ese equilibrio se basa en mantener una proporción productiva entre innovar, conservar y abandonar o, dicho de manera más profesional, entre crear, mantener y olvidar. En la actualidad, el peso más importante, para la superación de las cuatro crisis, está localizado en lo que Occidente tiene que abandonar, aún siendo importantes las otras dos partes. Sin embargo, para poder volar es importante soltar lastre, que-





darse con las cosas que valgan como motor y producir el combustible necesario.

El valor del nombre de Occidente ya es historia, aunque sea buena historia, y el valor de la marca se ha deteriorado, con lo que nombre y marca ya no son suficientes. Ahora hay que ganarse una nueva reputación y no hay ya mucho tiempo para empezar a hacerlo. La Biblia dice que un buen nombre es más importante que las riquezas. Abraham Lincoln la llamó “la sombra” y James Lowell “la llama incierta”. El Quijote se lo dijo a Sancho y Baltasar Gracián habló muchas veces de ella. Casio la definió como la parte inmortal del ser y hoy la publicidad se produce con base en ella.

La reputación es algo que se gana por méritos y se pierde por merecimientos. Las cuatro crisis actuales están tratando a cada país según su reputación, de forma que, a menos reputación, más crisis. Los países más castigados por las crisis son, exactamente, los países con menos reputación. Hay varias formas de medir la reputación, pero todas conducen a los mismos resultados. El *World Economic Forum* mide la reputación por la competitividad, la OCDE mide la reputación por la libertad económica, y la inteligencia económica mide la reputación por el modelo de sociedad. Por los tres caminos se llega a la misma conclusión y, siempre, los mejor valorados se creen el valor de los métodos y los peor valorados no se lo creen.

Lo que sí es cierto, indiscutiblemente, es que la competitividad se opone a las crisis, que la libertad económica se opone a las crisis y que un modelo de sociedad liviano, abierto y equilibrado, se opone a las crisis. Entorno, eficiencia y conocimiento, en sus mejores expresiones, son la base de una buena reputación. Infraestructura, productividad y relaciones son otras formas de llamar lo mismo a lo mismo. Todos sabemos lo que son, pero no es lo mismo quererlos que tenerlos.





La reputación y el espectáculo. Hay que estar limpio y saber brillar. Hace ya muchos años fue suficiente saber de procesos. Después, había que saber, además, de tecnología. Después, había que saber, además, de finanzas. Después, había que saber, además, de comercial. Después, había que saber, además, de mercados. Y ahora hay que saber, además y sobre todo, de relaciones. La suma de todo eso, y la suerte, hacen la reputación. Las relaciones, con esa suma en la mano, hacen el espectáculo.

### El humanismo necesario

Jeffrey Sachs, Director del Instituto para el Progreso de la Universidad de Columbia y autor del libro *El coste de la civilización*, publicó en 2012 un trabajo en el que llegaba a la conclusión de que el reparto de la riqueza es determinante para la calidad y la salud de una sociedad, de forma que, en el Occidente de hoy, la distribución de la riqueza está muy desequilibrada. Ello tiene como consecuencia el adelgazamiento de la clase media que es, precisamente, la más importante para el progreso de una sociedad y su tamaño el más significativo de su correcto desarrollo.

En los países de Occidente, con graduaciones, el crecimiento del número de políticos y el crecimiento indiscriminado e injustificado del Estado han traído como consecuencia una injusta distribución de la riqueza, un aumento del desempleo y una disminución significativa de la clase media. La banca, en ese entorno, se ha hecho más avara y ha contribuido al incremento del desequilibrio. El resultado de este proceso mantenido han sido las cuatro crisis y, en definitiva, el fracaso de las democracias.

No es fácil, ni va a serlo, superar estas cuatro crisis. Por el momento, los que dicen estar intentándolo no están acertando con el camino



AÑORANZA DEL HUMANISMO NECESARIO

Tomás Calleja





correcto, precisamente porque no tienen un buen diagnóstico y, probablemente, no lo tengan porque no deseen tenerlo. Unos critican a los de fuera, otros critican a los de antes, otros critican a los otros y algunos piden sacrificios a todos menos a ellos. De momento, ninguno de ellos, es decir, nadie, está haciendo lo que hay que hacer.

Partiendo del diagnóstico que nos lleva a la identificación de las cuatro crisis, relacionadas en sus orígenes, pero distintas unas de otras; y teniendo en cuenta que esa relación está conducida, desde el principio, por un proceso de contaminación que tiene su origen en la política y se ha extendido a todas aquellas áreas de actividad que mejor estarían menos relacionadas con ella, el principio que debiera regir las intenciones y los proyectos para superar esas cuatro crisis o, al menos, poder salir de ellas, debiera ser el desarrollo de un proceso ordenado de descontaminación.

Podríamos decir que, hasta hoy, los políticos pertenecen, en lo que se refiere a su relación con las cuatro crisis, a dos categorías diferenciadas. Los que la originaron, a los que podemos denominar esquiladores, y los que dicen estar intentando superarla por medios convencionales, a los que debemos denominar verdugos. Entendemos por medios convencionales los recortes, los mecanismos fiscales que pretenden aumentar la recaudación y la exigencia de sacrificios a la sociedad civil, y que buscan así mantener la esencia del sistema político y de estructuración del Estado. Si algo es la parte más importante de un problema, no puede ser la parte más importante de la solución, por lo que ese sistema y esa estructuración deben ser modificados sustancialmente si, de verdad, se pretenden superar las cuatro crisis.

La sociedad civil, la que tiene que producir los recursos necesarios para superar las crisis, no se merece ni más presiones fiscales ni más mecanismos de carácter monetario, sino que se merece, y las necesita, expectativas que contengan el mensaje de que la política va a cambiar





desde ser un sistema que hace trabajar a la sociedad civil para mantenerse, a un sistema que trabaja para la sociedad civil para progresar.

El Renacimiento y la Ilustración nacieron con una vocación de destino de la persona localizado en la materialización de un entorno que respetara y enalteciera su dignidad o, dicho de otra manera, la recuperación de la persona liberada de las artificiales servidumbres a las que un sistema desviado la sometía. Con diferentes entendimientos y distintas intenciones, hoy podríamos llamar a ese destino humanismo. En cada uno de los dos casos, humanismo necesario.

El reto del Renacimiento fue el espíritu. El reto de la Ilustración fue la dignidad. El reto del humanismo necesario hoy es la realización. Espíritu, dignidad y realización de la persona. El humanismo trajo la creación, la Ilustración instaló el trabajo y el humanismo necesario hoy tiene que traer el autodescubrimiento personal de todos y cada uno de los miembros de la sociedad. El Renacimiento consiguió su objetivo con los artistas, la Ilustración lo consiguió con los pensadores y la nueva civilización, si se hace, lo tiene que conseguir con los líderes. Siempre hacen falta artistas, pensadores y líderes, pero la proporción es diferente para cada época, aunque el humanismo necesario requiere de las tres.

El autodescubrimiento personal tiene como objetivo estimular en las personas una curiosidad por detectar aquellos activos intelectuales, conocimientos, capacidades y habilidades que tiene y que no usa como consecuencia de los efectos de la contaminación política. Existe la sospecha generalizada de que la persona, en su sometimiento inconsciente al sistema contaminado, sacrifica lo mejor y lo más auténtico de sí misma. En el uso de estos activos intelectuales no usados está localizada la esencia de la gran esperanza para superar las cuatro crisis.



AÑORANZA DEL HUMANISMO NECESARIO

Tomás Calleja





El liderazgo basado en el humanismo necesario contiene y está soportado en una mística nueva, compuesta de integridad, visión e intuición: practica unas liturgias modernas, mezcla de compromiso, comunicación y creación; establece una estrategias de futuro, basadas en atención, significación y confianza; y desarrolla unas actuaciones positivas compuestas de gestión, innovación y fortalezas. Mística para el cambio necesario, liturgias para el aprendizaje, estrategias para la espera y actuaciones para el desdoblamiento personal son los nuevos componentes del liderazgo necesario animado por el humanismo necesario.

La crisis política es consecuencia del exceso de política y de políticos; la crisis financiera es consecuencia del exceso de poder de la banca; la crisis económica es consecuencia del desequilibrio sectorial en perjuicio de la industria y la crisis social es consecuencia de la debilidad de la sociedad civil. La nueva civilización necesita una nueva forma de revolución, que es la revolución de la inteligencia, que hoy equivale a hablar de la revolución del humanismo. Del humanismo necesario. Del liderazgo humanista. Del humanismo de los líderes centrífugos, creadores de valor y estructurales.

## Conclusiones

El diagnóstico correcto pasa por el reconocimiento de las cuatro crisis. No hay una.

Tenemos veinticinco años para cambiar el mundo. Si no lo hacemos, lo harán otros.

En esos años el mundo se va a transformar. Y va a haber ganadores y perdedores.

Ya hemos cometido todos los errores de los que podemos aprender. Podemos repetir.





---

## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

---

No basta con tener razón. El humanismo necesario requiere proactividad y trabajo.

El humanismo necesario es el espíritu para conseguir resultados, mejorar y triunfar.

Se ha acabado el tiempo en que triunfaban los seguidores. Es el tiempo de los líderes.

Habrà más *stakeholders*, más regulación, más riesgos y más complejidad.

Y, aun así, habrá más oportunidades para los países con menos política y más libertad.

Tenemos que ayudar a los países pobres a ser menos pobres. Esa es una riqueza.

Tenemos que ayudar a los políticos a centrarse en sus funciones y en sus tareas.

Y a salirse de lo que no son sus obligaciones y de lo que no son sus tareas.

Tenemos que mejorar el sentido del trabajo, que es la suma de aportar, aprender y cambiar.

Tenemos que ayudar a que las personas se autodescubran y descubran su liderazgo.

Tenemos que ayudar a ocupar dignamente el actual vacío de liderazgo.

Todo esto es posible con el desarrollo, la implantación y la práctica del humanismo.

Tenemos que trabajar por el nuevo desarrollo y crecimiento de la sociedad civil.



AÑORANZA DEL HUMANISMO NECESARIO

Tomás Calleja





Tenemos que instalar el humanismo necesario como la nueva base de creación de valor.

El humanismo necesario creará reputaciones positivas y espectáculos dignos.

El humanismo es el único destino que puede lograr la recuperación de Occidente.







## Una reflexión filosófica sobre lo económico: comentario a un texto de Rafael Alvira

**Ricardo F. Crespo.** Universidad Austral (Buenos Aires, Argentina)

Un capítulo en un libro en homenaje a un filósofo como Rafael Alvira merece un enfoque especulativo. No sé si seré capaz de llegar a ello, pero espero que, al menos, valga el esfuerzo como muestra de mi aprecio al maestro y gran amigo. Ya se verá que él mismo me ayudará. Más aún, él hará casi toda la tarea.

Como me decía Uskali Mäki, filósofo finlandés de la economía, durante una comida en Buenos Aires en la que estábamos solos, saber qué es la economía es la cuestión más difícil de una filosofía de la economía y él, me confesó, no lo sabía. Nos estamos preguntado por la esencia y, como decía Rafael Alvira en un artículo titulado “Economía y Filosofía”, ‘eso es lo más necesario de saber, pero es justamente lo que se escapa’<sup>1</sup>. Allí precisamente, en unas escasas siete páginas, Alvira nos pone frente a la esencia de la economía. En esta contribución presentaré –espero que correctamente– sus ideas y trataré de ir insertando algunos comentarios adicionales.

Alvira se queja primero de la ausencia de una definición satisfactoria de economía (en el sentido de realidad económica) en los tratados de economía. En efecto, es así. Aunque en verdad, la tarea de la definición de economía es filosófica. Y me pregunto, ¿qué filósofo ha definido la

<sup>1</sup> Alvira, R. (1988), pp. 157-164.





economía? En varias partes he propuesto una definición ‘reconstruida’ de Aristóteles: *oikonomike* sería el ‘uso de lo necesario para la vida y para la vida buena’. Una acción humana, con sus dimensiones inmanentes y trascendentes; y, analógicamente, la facultad, hábito y disciplina relativa a esa actividad. Pero no son muchos más los que han dicho algo interesante sobre la economía. En el mismo Marx no hallamos una definición. Por eso, los economistas no son tan culpables.

Ahora bien, es cierto, como dice Rafael Alvira, que los economistas, ante la ausencia de una definición, han tomado el fácil camino pragmático de decir que ‘economía es lo que hacen los economistas’. Se atribuye la frase a Jacob Viner, aunque no se sabe ni cuándo ni dónde lo dijo. Sí se sabe lo que escribió Lionel Robbins, de quien todos los tratados básicos toman la famosa definición de la economía como ciencia (no de lo económico): ‘la economía es la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines y medios limitados que tienen diversa aplicación’<sup>2</sup>. Pues bien, Robbins aclara en una nota: “A menudo se afirma que las definiciones científicas de las palabras empleadas, tanto en el lenguaje ordinario como en el análisis científico, no deberían diferir del uso diario de esas palabras. Sin duda es un consejo muy bueno y en principio debe ser aceptado. Es cierto que se crea una gran confusión cuando una palabra se usa en un sentido dentro de la práctica de los negocios, y en otro en el análisis de esa práctica [...] Pero una cosa es seguir el uso ordinario cuando se adopta un término y otra pretender que el lenguaje ordinario es la corte suprema de apelación cuando se define una ciencia, pues, en este caso, el sentido importante de la palabra es el objeto de las generalizaciones de la ciencia”<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Robbins, L. (1988), p. 39.

<sup>3</sup> Robbins, L. (1988), pp. 25-26.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Es decir, primero defino la ciencia y después su objeto: pongo el carro delante de los caballos. Esta es, en efecto, una demostración de mal pragmatismo. También se queja Alvira de las definiciones largas, puramente descriptivas, que acumulan actividades sin orden ni concierto. Éstas también abundan en los tratados. Y como *sapientis est ordinari*, don Rafael propone acudir a la división para hacerlo y presenta un cuadro de ‘categorías económicas’. Transcribo a continuación su cuadro titulado ‘Economía’:

Actividades	Condición	Medios	Finalidades
Básicas: Apropiación (pasado) Distribución (presente) Producción (futuro)	“tierra”	Trabajo	Necesidad (cubrirla)
Potenciadoras: Ahorro (pasado) Comercio (presente) Inversión (futuro)	Escasez	Dinero	Beneficio (alcanzar)
Terminal: Consumo (presente)	Aprovechamiento (optimación)	Gasto (en trabajo y dinero)	Felicidad (bienestar)

Como toda actividad, la económica se desarrolla en unas condiciones y procura alcanzar finalidades contando con medios. Por otra parte, como actividad, se da en el tiempo. El punto de partida de este proceso es la apropiación, y el de llegada, la felicidad. La primera actividad básica de la economía propuesta por Alvira es la apropiación. Se refie-





re a la condición material del hombre: el hombre es material y se identifica –una actividad espiritual– con la materialidad, sostiene el autor. Lo económico, como el lenguaje, es una actividad típicamente humana, ya que revela su condición material-espiritual. Como escribía hace unos años el mendocino Julio Soler Miralles, ‘la realidad económica es una actitud espiritual del hombre, ínsita en su naturaleza interior de ente libre y razonable, sometido al condicionamiento físico de un cuerpo que debe ser sostenido y protegido y de un alma que sólo halla expresión a través de ese condicionamiento físico y corporal’<sup>4</sup>.

Ese ‘apropiarse’ es personal, pero no individualista. Lo demuestra la segunda actividad básica, la distribución. El carácter social de lo económico surge de su subordinación a lo político y, finalmente, de la misma naturaleza política del hombre. Para Alvira se manifiesta primero en la familia. Esta es una característica muy importante para otro filósofo, el italiano Vittorio Mathieu. Para él las relaciones económicas son relaciones entre hombres, no entre hombres y cosas<sup>5</sup>. Para Mathieu, la economía es un tipo de relación social. Específicamente, la colaboración por conveniencia recíproca. También para Antonio Millán Puelles lo económico es social. Él lo conecta con la virtud de la justicia: ‘la economía, en efecto, es aquel campo o zona de la vida social que se define por el intercambio de bienes y servicios [...] la forma misma de la economía estriba en la actividad del intercambio’<sup>6</sup>. Lo económico es lo apto para el intercambio y la justicia es la virtud que lo regula. Se persigue el fin económico subordinado al social. Lo expresa muy bien Alfredo Cruz Prados: “La economía real, la que es actividad efectiva y concreta, es siempre la economía de una comunidad humana, de una forma de vida

<sup>4</sup> Soler Miralles, J. (1952), p. 134.

<sup>5</sup> Mathieu, V. (1990), p. 42.

<sup>6</sup> Millán Puelles, A. (1961), pp. 27-28.





o ethos común, y se ordena al mantenimiento y perfección de tal comunidad, es decir, al bien común de ésta”<sup>7</sup>.

La tercera actividad básica de la economía para Alvira es la producción, relacionada con el futuro. Aparece aquí el papel clave del trabajo. En efecto, lo dado, sin trabajo, permanece inerte. Unas tierras sin labrar y trabajar, una mina sin explotar, personas ociosas, no aportan nada. Por eso, la mayor fuente de valor económico es el trabajo. El trabajo está en función de las necesidades. También es agudo Cruz Prados cuando señala que el fin de la empresa es ‘proporcionar a la polis un bien que contribuya a perfeccionar la vida en común que tiene lugar en ella’<sup>8</sup>. El trabajo, continúa Alvira, tiene como finalidad cubrir necesidades ‘humanas’. Ahora bien, la necesidad humana contiene un margen importante de libertad. No es necesidad animal. Por eso, no hay economía animal sino subsistencia animal. Nuestra condición material nos impone necesidades análogas a las de los animales (en última instancia somos animales que hablan y se relacionan personalmente), pero que se cubren al modo humano. Podemos decir que tenemos necesidades pero, al mismo tiempo, libertad de especificación de esas necesidades. Por eso, los planes asistencialistas son tan poco humanos. No se trata de dar genéricamente, como se daría a los animales, sino al modo humano, que tiene en cuenta su variedad.

Hasta ahí, lo básico de la economía. Pasamos ahora a sus actividades ‘potenciadoras’. El hombre no se conforma con cubrir necesidades. Allí Alvira relaciona la tendencia humana a controlar el futuro con el beneficio. Generando un beneficio trascendemos la necesidad inmediata y dominamos el tiempo. Ya lo había visto el mismo Aristóteles cuan-

<sup>7</sup> Cruz Prados, A. (2009), p. 112.

<sup>8</sup> Cruz Prados, A. (2009), p. 117.





do afirmaba: 'En cuanto al cambio futuro, si en la actualidad no necesitamos nada, la moneda es para nosotros como el garante de que podremos hacerlo si necesitamos algo, porque el que lleva el dinero debe poder adquirir' (*Ética Nicomaquea* V, 5, 1133 b 11-3). Para él, el dinero está para ser gastado, pero también se puede acumular (*Ética Nicomaquea* IV, 1, 1120 a 8-9). Así se transforma en parte del capital, o riqueza acumulada: es el tiempo dominado. En consonancia con Aristóteles, el dinero es clave en la concepción de Alvira, pues permite ahorrar, comerciar e invertir: las actividades 'potenciadoras' están supeditadas a su existencia. Otro concepto que surge en este paso es el de escasez. Alvira señala que es necesario que aparezca el aguijón de la escasez para promover las actividades potenciadoras de la economía.

La realidad de la limitación es un rasgo antropológico evidente, también ligada a la materialidad humana. La cuestión de la escasez ha sido tema de reflexión de muchos pensadores. Ha sido planteado de modo singular por Robert Malthus. La teodicea (entendida como explicación de la escasez) de Malthus considera la necesidad y la escasez como instrumentos de formación de la mente. Recientemente, Albino Barrera argumenta filosófica y teológicamente que Dios creó el mundo con el material suficiente para cubrir las necesidades de los hombres; pero esa suficiencia es condicional al trabajo del hombre para evitar limitaciones de varios géneros<sup>9</sup>.

Por eso, existe una dimensión económica necesaria en la perfección humana. La suficiencia material provista por Dios es condicional. La acción económica, entonces, es causa perfecta secundaria. Dios quiere un estado de suficiencia material para el hombre, no de escasez (como en Malthus). Pero la actualización de este estado corresponde a

---

<sup>9</sup> Ver Barrera, A. (2005), *passim*.





la conducta humana, que tiene, entonces un carácter normativo. El hombre está obligado a desarrollar la actividad económica, en cuanto se requiere para obtener lo que necesita.

Pero la escasez es limitada y por eso también debe serlo el beneficio. Cuando el beneficio se busca ilimitadamente se transforma en el fin de la economía. También lo vio claro Aristóteles y lo expresó en su concepto de 'crematística ilimitada', diverso al de crematística natural. Esta última busca su fin de un modo limitado; la no natural, en cambio, la busca ilimitadamente. Para esta última 'no parece haber límite alguno en la riqueza y la propiedad' (*Política* I, 9, 1257a 1). 'Esta crematística comercial parece tener por objeto el dinero, ya que el dinero es el elemento y término del cambio, y la riqueza resultante de esta crematística es ilimitada [...] La economía doméstica [...] tiene un límite, pues su misión no es la adquisición ilimitada de dinero' (*Política* 1257b 22-24 y 30-32), sino el 'tener a mano los recursos almacenables necesarios para la vida' (*Política* I, 8, 1256b 28-29). 'Ambas utilizan la propiedad, pero no de la misma manera, pues una persigue un fin exterior y la otra su propio aumento' (*Política* I, 9, 1257a 36-38). De allí que algunos confundan y piensen que el fin de la economía sea buscar aumentar la riqueza indefinidamente. En consonancia con estas ideas, Alvira piensa que la templanza es la virtud económica por excelencia<sup>10</sup>. La verdadera riqueza no es ilimitada, sino una cantidad acotada de instrumentos económicos y políticos (cfr. *Política* I, 8, 1256b 30-7). Esta mentalidad crematística se 'contagia' al resto de las actividades: "Así ha surgido la segunda forma de crematística, pues al perseguir el placer en exceso, procuran también lo que puede proporcionarles ese placer excesivo, y si no pueden procurárselo por medio de la crematística, lo intentan por

<sup>10</sup> Ver Alvira, R. (2004), p. 1098.





otro medio, usando todas sus facultades de un modo antinatural; lo propio de la valentía no es producir dinero, sino confianza, ni tampoco es lo propio de la estrategia ni de la medicina, cuyos fines respectivos son la victoria y la salud. No obstante algunos convierten en crematísticas todas las facultades, como si el producir dinero fuese el fin de todas ellas y todo tuviera que encaminarse a ese fin" (*Política* I, 9, 1258a 6-14).

Resulta bien actual. Cuando el dinero es el fin se desnaturaliza el resto de las actividades humanas. El programa de Gary Becker consiste precisamente en transformar en crematísticas todas las actividades humanas. Esto no sucede sólo en la academia, está impuesto en la calle.

Alvira retoma luego el concepto de consumir como fundamental: no se habrían emprendido las actividades previas sin consumo. De ese modo, el consumo es el 'término' de la economía, pero no es su fin. De nuevo de acuerdo con Aristóteles, para Alvira el fin es la felicidad. Pero, ¿qué concepto de felicidad? El comentario posterior de Alvira es muy actual. Hoy día se desarrolla con fuerza la corriente denominada '*happiness economics*' (por ejemplo, Richard Layard), pero su idea de felicidad es incompleta pues, al basarse en teorías psicológicas hedonistas y utilitaristas, deja fuera la esencia de la felicidad. Como bien dice Alvira, la determinación del bienestar debe hacerse desde el horizonte de una idea de felicidad 'en sentido pleno'. Esa es la finalidad última de la economía.

La condición de este estadio 'terminal' de la economía es, para Alvira, el 'aprovechamiento'. Como bien dice, se trata de un 'prejuicio psicológico'. En realidad, no es necesaria esa especie de optimización: basta con cubrir las necesidades. Pero el hombre tiene esta tendencia psicológica de 'aprovechar'. El medio para el consumo es el gasto. Sin gasto no tienen sentido ni el dinero ni la misma economía. El dinero

---

UNA REFLEXIÓN FILOSÓFICA SOBRE LO ECONÓMICO:

COMENTARIO A UN TEXTO DE RAFAEL ALVIRA

56

Ricardo Crespo







está para ser gastado, ahora o después. No tiene sentido su acumulación sin fin. Como decía Keynes, ‘El amor al dinero como posesión –a diferencia del amor al dinero como un medio para gozar de los placeres y realidades de la vida– será reconocido por lo que es, una morbosidad, algo repugnante, una de esas propensiones semidelictivas, semipatológicas, que se ponen, encogiendo los hombros, en manos de los especialistas en enfermedades mentales’<sup>11</sup>.

Para Alvira, se ha de perseguir el beneficio subordinado a la felicidad: ‘se trata de integrar la economía en el conjunto de la vida del espíritu, sin que ella pierda su especificidad, pero impidiéndose a toda costa que se constituya autónomamente, pues esto significa materialismo y falseamiento radical de la realidad humana’ (p. 163). La economía no puede separarse del resto de las ciencias humanas.

Alvira vuelve a la familia en su párrafo final<sup>12</sup>. Los criterios fundamentales de la vida económica se obtienen allí, pues es el ámbito en que se ‘materializa la vida felicitaria’. Para no caer ni en el consumismo ni en una economía controlada se requieren criterios para el consumo. El autor pregunta retóricamente, “¿no es la familia la única instancia fundamental que puede fijar esos criterios y educar a las personas para que sepan ponerlos en práctica?”<sup>13</sup>. La respuesta es obviamente positiva.

En estas siete páginas Rafael Alvira nos ha mostrado los componentes esenciales de la economía. ¿Podríamos intentar resumirlo? Primero citaré a dos autores que no viene ni de la filosofía, ni de la economía, sino de la antropología, que nos ayudarán a hacerlo. Karl Polanyi distingue dos significados de la ciencia económica: “El significado sustan-

<sup>11</sup> Keynes, J.M. (1988), pp. 330-331.

<sup>12</sup> Sobre este tema, ver también su trabajo: Alvira, R. (1994), pp. 11-18.

<sup>13</sup> Alvira, R. (2007), p. 58.





tivo de ciencia económica se deriva de la dependencia de la vida del hombre de la naturaleza y de sus congéneres. Se refiere al intercambio con su ambiente natural y social, en tanto que este conduce a proveerle los medios de su “querer-satisfacción” material. El significado formal deriva del carácter lógico de la relación medios-fines (...) Se refiere a una situación definida de elección: entre los diferentes usos de los medios inducidas por una insuficiencia de dichos medios (...) La última deriva de la lógica, la primera de los hechos”<sup>14</sup>.

Señala el hecho elemental de que los seres humanos, como cualquier otro ser viviente, no pueden subsistir sin un entorno físico que les sustente. El proceso económico les proporciona los medios para satisfacer sus necesidades. Mientras, para el antropólogo francés Maurice Godelier, la economía es el conjunto de las decisiones y acciones dirigidas a la satisfacción de las necesidades humanas, materiales o espirituales, mediadas materialmente<sup>15</sup>. También Alvira hace notar que hay economía porque hay materia: el ser humano es alma y cuerpo y está sujeto al gasto<sup>16</sup>. Tomando los elementos de Alvira más estas aproximaciones, me animaría a definir la realidad económica como ‘el conjunto de actividades humanas relativas a la provisión y uso de los bienes materiales requeridos para satisfacer necesidades humanas presentes y futuras que se orientan a la vida buena’.

<sup>14</sup> Polanyi, K. (1968), pp. 139-140.

<sup>15</sup> Godelier, M. (1966), p. 23. Medios materiales en un sentido amplio, que incluye medios monetarios.

<sup>16</sup> Ver Alvira, R. (2007), p. 58.





## Bibliografía

Alvira, Rafael (1988), “Economía y Filosofía”, en *Filosofía para un tiempo nuevo*, RSE Matritense de Amigos del País, Madrid.

Alvira, Rafael (1994), “La familia como fundamento de la economía”, en *El arte de vivir. Curso de iniciación a la filosofía para no filósofos*, Ibercaja, Zaragoza, pp. 11-18.

Alvira, Rafael (2004), “La economía como ciencia del espíritu”, en *Dar razón de la esperanza. Homenaje al Prof. Dr. José Luis Illanes*, Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, pp. 1095-1103.

Alvira, Rafael (2007), *El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia*, Eunsa, Pamplona.

Barrera, Albino (2005), *God and the Evil of Scarcity*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

Cruz Prados, Alfredo (2009), *Filosofía política*, Eunsa, Pamplona.

Godelier, Maurice (1966), *Racionalidad e irracionalidad en economía*, Siglo Veintiuno Editores, México.

Keynes, John Maynard (1988), *Ensayos de Persuasión*, Crítica, Barcelona.

Mathieu, Vittorio (1990), *Filosofía del dinero*, Rialp, Madrid.

Millán Puelles, Antonio (1961), *La función social de los saberes liberales*, Rialp, Madrid.

Polanyi, Karl (1968), *Primitive, Archaic, and Modern Economies*, Essays of Karl Polanyi, editados por George Dalton, Beacon Press, Boston.

Robbins, Lionel (1988), *Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica*, FCE, Méjico.





Soler Miralles, Julio (1952), "Sobre filosofía de la economía", *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, Universidad Nacional de Cuyo, n° 12, pp. 129-137.



---

UNA REFLEXIÓN FILOSÓFICA SOBRE LO ECONÓMICO:  
COMENTARIO A UN TEXTO DE RAFAEL ALVIRA

60

Ricardo Crespo





## La dimensión societaria de la economía y de la empresa ¿Hacia un nuevo paradigma económico-empresarial?

**Santiago García Echevarría.** Universidad de Alcalá

Esta aportación quiere ser el encuentro con un gran profesor y amigo, filósofo adentrado en la economía y en la empresa en búsqueda del hombre. La persona es, sin duda, el profesor Rafael Alvira la clave del encuentro interdisciplinar entre las ciencias que buscan a la persona, su relación y su transcendencia. Todo encuentro con el profesor Rafael Alvira es un diálogo fructífero, en su contenido y en su referencia personal. Por ese devenir dialogado durante décadas, por su amistad y afecto, quiero participar con esta contribución al homenaje que se rinde a un gran maestro, investigador en el gran marco humanista de su saber y hacer. Muchas gracias, Rafael.

### I. Debate actual sobre el conocimiento económico

En enero de 2012 se celebró en Frankfurt una reunión sumamente interesante en la que participaron significados profesores y economistas responsables de grandes instituciones empresariales de ambos lados del Atlántico<sup>1</sup>. Ese gran debate puso en cuestión el conocimiento económico, que se considera incapaz de dar respuesta a la dura realidad de la crisis actual, tanto financiera como económica, no ya sólo en Europa, sino en el mundo. Se puso en entredicho no solo el conoci-

<sup>1</sup> “Ökonomie neu Denken-Rethinking economics”, organizado por Stifterverband für die deutsche Wissenschaft y Handelsblatt, Frankfurt, 23-24 de enero de 2012.





miento, sino la forma en la que se establecen los planteamientos económicos y su incapacidad para responder a los grandes retos planteados<sup>2</sup>. Para algunos de los ponentes se trataba de una fuerte crítica al paradigma de la concepción neoclásica de la “economía sin la persona”, o bien una economía con un supuesto comportamiento humano. Lo que se planteaba era si la búsqueda de un nuevo paradigma, orientado al “comportamiento” de la persona mediante una implicación de *soft paternalism* por parte del Estado, es la vía o no.

En ese sentido, T. Mayer, Jefe Economista del *Deutsche Bank*, señalaba que “se encuentra en el momento actual en una fase transitoria: los viejos paradigmas se han roto y los nuevos no se perciben”. Lo que tiene que darse es respuesta a la “...recuperación de la confianza en el desarrollo de los mercados y entre los que conceden y reciben los créditos”<sup>3</sup>.

La respuesta se entrevió en algunas de las intervenciones más significativas, como la de Rob Johnson, del *Institute for New Economic Thinking* (INET), quien afirmó: “en el futuro precisamos de economistas que se ocupen más de los problemas reales y que estos se analicen en el contexto de la Sociedad”, ya que “un economista tiene también que poder fundamentar moralmente lo que hace...”<sup>4</sup>. Tales temas “se anclan en la personalidad misma y deben contribuir a largo plazo a una mejor dirección de la empresa”<sup>5</sup>, señalaron, por una parte el profesor Suchanek y por otra el profesor Bayon en su contribución al Encuentro de Frankfurt. Robert Johnson se expresaba en los términos siguientes: “hay muchos

<sup>2</sup> Storbeck, O. (2012).

<sup>3</sup> Pennekamp, J. (2012).

<sup>4</sup> Pennekamp, J. (2012).

<sup>5</sup> Pennekamp, J. (2012).





buenos estudiantes de economía, que, sin embargo, saben poco de economía”<sup>6</sup>.

En la práctica hay una gran preocupación sobre cómo recuperar la “confianza” tanto en la economía como en la empresa, tal como se recoge en el planteamiento que realiza Barton cuando señala: “muchos de los líderes con los que he hablado dicen que ellos han aprendido el valor de examinar sus decisiones empresariales en un contexto social y político”<sup>7</sup>. Lo mismo afirma el expresidente del *Deutsche Bank*, Ackermann, cuando remarca de forma significativa que “el *management* del riesgo se ha convertido en algo mucho más complejo para los bancos. No se trata solo de un riesgo de mercado; es cada vez más un riesgo Político y Social. Pero cada vez más los mercados financieros se están convirtiendo en mercados políticos. Lo cual requiere de competencias diferentes, competencias que no se nos han enseñado en la Universidad: cómo actuar propiamente con la Sociedad, por ejemplo, un *stakeholder* que está incrementando de forma inmensa su importancia desde la crisis financiera”<sup>8</sup>.

Estas claras referencias a la praxis plantean en los últimos años la preocupación, en la economía y en la empresa, por una respuesta desde el conocimiento económico y empresarial de forma que la localización del problema facilite su solución. De ahí que se plantee la pregunta de si “estamos ante la búsqueda de un nuevo paradigma”, ya que con el actual no tenemos respuesta. La crisis actual ha zarandeado los fundamentos económicos y, sobre todo, su deficiente capacidad para responder a la necesidad de las decisiones económicas y empresariales.

<sup>6</sup> Pennekamp, J. (2012).

<sup>7</sup> Barton, A.; Grant, A. y Horn, M. (2012), p. 15.

<sup>8</sup> Barton, A.; Grant, A. y Horn, M. (2012), p. 4.





Hay que volver a un concepto de economía y de empresa con “el hombre”, con el hombre real, con su “función de utilidad” real como conocimiento económico en el que el hombre actúa configurando los problemas, orientando los problemas y estableciendo los criterios para aunar –vía cooperación– soluciones con la formulación de las políticas. La economía no puede ser conceptualmente un mero instrumento de la sociedad. La economía “con el hombre real” en su planteamiento, con el que configura y define los problemas, el que da la orientación a su solución y los resuelve, tiene una categoría societaria que está condicionada básicamente por:

- El largoplacismo frente al cortoplacismo impuesto por la ingeniería financiera.
- La “lógica económica” en el uso de recursos escasos, y no la “lógica de casino”.
- La preferencia de la “lógica económica” frente a la “lógica financiera”.
- La fundamentación de la “lógica ética” en la configuración de las actividades económicas, de la acción de los CEO y de sus propias compensaciones.
- La integridad y la decencia de las personas como base de su comportamiento, la búsqueda del *Ehrbare Kaufmann*<sup>9</sup>, en el desarrollo propio y en de los demás

La recuperación de la “confianza” no es solo un problema económico, pero es “el problema económico”. Solamente puede recuperarse mediante un nuevo planteamiento en la forma de entender los proble-

<sup>9</sup> *Ehrbare Kaufmann* hace referencia a la actividad comercial en Se trata de un concepto que recoge desde siempre esa dimensión “precontractual”, base de una buena realidad económica y social.







mas, su orientación y las soluciones que dan la economía y la empresa a la sociedad.

## II. Articulación de la dimensión societaria de la economía: fundamentación interdisciplinar

Desde la dimensión de la ética económica se establecen tres categorías para el análisis de la realidad económica, dimensiones que constituyen la clave de la interdisciplinariedad y, al mismo tiempo, de la estructuración correcta de los problemas económico-sociales, tal como señala Utz<sup>10</sup>. Estas tres categorías son las siguientes:

La 1ª categoría es aquella que se refiere fundamentalmente a los valores, a los “sistemas de valores” (virtudes) que definen el fundamento y la orientación de la acción humana. Establecen, desde el punto de vista ético, una percepción de los recursos económicos que se refleja en la “función de utilidad”, “función de preferencia” en la que se refleja la percepción de la persona en cuanto al “valor” de los recursos que está utilizando, de acuerdo con sus propios potenciales personales, así como por la integridad y los demás elementos sobre los que se asienta el *Ehrbare Kaufmann*.

Es una categoría de componente abstracto en la que se define la dimensión metaeconómica. Rompe con los paradigmas clásicos de la economía neoclásica y también de la economía “behaviorista” en cuanto a la definición de las “funciones de utilidad”, que son las bases de la satisfacción o insatisfacción de las personas a la hora de disponer de recursos escasos para cubrir sus necesidades y las necesidades de los demás. Para Utz “la verdadera fundamentación ética de un comporta-

<sup>10</sup> Utz, A.F. (1997), pp. 40-44.





miento humano tiene que plantearse en lo que afecta a la norma en el primer nivel ético”<sup>11</sup>.

La 2ª categoría, basándose en esos “valores” en los que las personas configuran la jerarquización de sus preferencias, en cuanto al uso de esos recursos para cubrir sus propias necesidades y contribuir a las necesidades de los demás, precisa establecer un ordenamiento interdisciplinar, que consiste en un diseño sistémico de la organización de la economía de forma que puedan coordinar cohesionadamente los diferentes aspectos que implican. Es el diseño de los propios problemas económicos: leyes económicas, leyes sociales, leyes de la competencia, leyes fiscales, leyes laborales, etc. Todos ellos basados en los principios y criterios derivados de los valores de la primera categoría. Esa visión global de lo económico en la sociedad es la base de un nuevo paradigma a la hora de diseñar los problemas por su orientación y su solución: “determina la dimensión ética de los instrumentos para la realización de la norma...”<sup>12</sup>.

La 3ª categoría son las normas, los criterios técnico-sociales que, basándose en los valores y en la visión integral y global de los diferentes órdenes, manifiestan la acción económica y social. Esa categoría establece normas de operatividad para regular aspectos concretos, problemas concretos en el ámbito económico-social.

Los problemas de la “coordinación económica” constituyen, sin duda, el problema económico por esencia. Pero en esa “coordinación económica” la clave es la persona, esto es, los valores que han asumido las personas, las “preferencias de las personas”. Si se consigue aunar el que esas personas coordinen en ese primer nivel, de acuerdo con los

<sup>11</sup> Utz, A.F. (1997), p. 42.

<sup>12</sup> Utz, A.F. (1997), p. 42.





“sistemas de valores”, el papel de su propio desarrollo, su comportamiento y el desarrollo de los demás, se habrá establecido la base para definir ya los principios y los criterios del orden económico. Ambas categorías son interdisciplinarias por esencia y por la propia realidad de la acción humana. Y son precisamente las que dan la base para instrumentar luego normas aceptadas para operar en los procesos de la acción económica y social.

La persona es la que tiene los “potenciales” materiales e inmateriales, el “conocimiento”, pero la persona sola no tiene respuesta a sus propias necesidades, a su propio desarrollo, sino que precisa del “otro” y, en este sentido, la coordinación entre las personas y sus instituciones se convierte en la clave del “proceso económico-social”. La segunda categoría establece precisamente ese “orden global” de todos los elementos que interdisciplinariamente configuran la acción económica y social.

Pero la clave es la persona, y si excluyo a la persona del proceso económico me puedo quedar, en el mejor de los casos, en la tercera categoría, en la política concreta, pero ni existe la primera, ni la segunda, con lo cual jamás podrá existir la “confianza” en las “normas”, porque no hay ninguna fundamentación que les dé validez ni disposición por parte de las personas para “coordinar”. Este es el punto de origen de todos los conflictos concretos, que a veces suelen resultar de difícil comprensión.

Es interesante observar también cuál ha sido la experiencia en el tratamiento de los problemas societarios desde la “dimensión política”. Así, el ex premier británico Blair<sup>13</sup> hace una mención de sumo interés al

---

<sup>13</sup> Blair, T. (2012).





diferenciar, a su vez, en otros términos, pero también en tres categorías, su actuación. Y esas tres categorías son:

1. El “análisis conceptual” sobre cuál es el problema. Este es el principal problema: el de un análisis correcto, claro y riguroso de una aproximación intelectual a la realidad del problema. Aquí está la clave de todo el proceso, y esto es interdisciplinar en torno a la persona.

2. Definido el problema interdisciplinar por naturaleza, hay que darle “orientación” o dirección en orden a resolverlo y en qué sentido. Esta categoría está, diríamos, próxima a la segunda categoría mencionada por Utz, en el sentido de qué orden económico-social va a ser el que rige la orientación en busca de la solución del problema. Se orienta al desarrollo integral de la persona, se orienta a otras formas estructurales de la sociedad, etc.

3. Cuando están determinados el problema y su orientación se establecen las políticas específicas, concretas, que definen las normas. Cuando hablamos de “políticas” estamos hablando de objetivos y de recursos escasos, de tal forma que se trata de la asignación de los recursos adecuados a esos objetivos derivados del problema y de las orientaciones que se le den. Si en lo único en lo que se centra el conocimiento económico es en los recursos utilizados en esta tercera categoría y se olvida de las dos previas, no puede captar el conocimiento verdadero del problema, que descansa en la “función de utilidad” y en la orientación que se le quiere dar a su solución. Deja de lado los valores, la definición de los objetivos finales, que van a regir no solo la racionalidad económica en el uso de esos recursos, sino la racionalidad societaria, esto es, alcanzar o no los objetivos finales del desarrollo integral de la persona.

Esta comparación de dos sistemas de categorías, desde la ética económica por un lado, y desde la dimensión de la experiencia política por





el otro, tiene un paralelismo muy importante, que implica que el análisis económico y social no puede hacerse solo con base en la tercera categoría, definiendo “políticas” concretas, porque su fundamentación está en las dos anteriores. Y esto es “economía con el hombre”, que significa la integración del hombre real, con sus comportamientos reales y sus acciones en el desarrollo de las personas, de las empresas, de la sociedad, de la universidad, etc. Esta es la base de la búsqueda de ese nuevo paradigma que se necesita.

Desde su experiencia política Blair menciona de manera muy clara que “la política específica o concreta” tiene que provenir de una definición rigurosa del problema. Y la dirección u orientación política tiene que proceder precisamente de un análisis conceptual. Pero este análisis conceptual no puede ser solo económico, sino que es, por naturaleza, interdisciplinar, y está en función de cuál es la “función de preferencia” de los individuos que están actuando. La persona es la clave de la interdisciplinaridad y es a la vez la clave de la economía, como parte singular societaria de la comunidad humana. Si no entendemos este proceso ningún conocimiento económico podrá dar respuesta, y menos en estas situaciones de crisis, al reto humano en el cual está involucrado. Cuando se habla de humanismo se habla de la primera dimensión, esto es, de la preferencia de valores que se orienta al desarrollo integral de la persona y, como “objetivo final”, condiciona el ordenamiento global de la economía en la sociedad. El humanismo caracteriza los principios y los criterios para establecer la política concreta correspondiente en la acción de asignación de recursos escasos.

### III. La dimensión societaria de la economía y la política social

En las diferentes culturas y lenguas, pero centrándonos sobre todo en la española y en la alemana, no siempre es fácil diferenciar entre lo *Gesellschaftlich*, esto es, lo “societario”, y lo que se entiende por “política





social". Ambos conceptos constituyen siempre y en la tradición de la propia literatura un continuo proceso de contraposiciones que quizás conviene aclarar. Unas veces se entiende la "política social" como parte de la política económica. Y otras se parte de la política social, orientada a paliar la pobreza, para configurar una *Gesellschaftspolitik*, una política societaria<sup>14</sup>.

Constituye, sin duda, uno de los hechos más diferenciables entre las diferentes culturas económicas. En este planteamiento la economía no es una ciencia que corresponde a normas de actuación concretas (3ª categoría), sino que es una ciencia social, de y para la sociedad, planteada y orientada a la solución de los problemas económico-societarios. El desarrollo de la teoría económica neoclásica durante los últimos años implica un reduccionismo que hace imposible que el conocimiento pueda dar respuesta ni a la definición de los problemas, ni a la orientación de sus soluciones. Tampoco a los principios y criterios con los cuales tienen que hacerse las distintas "políticas" concretas en esa sociedad. Lo mismo se puede señalar para el ámbito de la empresa, en donde los nuevos instrumentalismos, derivados del reduccionismo teórico, no permiten definir los problemas ni darles una orientación concreta.

Cuando hablamos de "política societaria y no social, estamos hablando de los sistemas de valores" (virtudes) que la persona tiene asumidos culturalmente. Esto le permite establecer su "función de preferencias", una "función de utilidad" en términos económicos, que le genera una jerarquización del "valor" de los recursos en el contexto en el cual está decidiendo. Esos valores definen un espacio para el diálogo.

<sup>14</sup> Puede verse una detallada investigación sobre esta problemática en Lompe, K. (1976), pp. 119 y ss.





go, establecen las bases para facilitar la orientación que quiere darse a la solución de los problemas y establecen la base para fijar los “sistemas de objetivos” finales con los cuales luego, instrumentalmente, se hacen las políticas correspondientes (tercera categoría).

La persona, clave de la “dimensión societaria”, dispone de unos potenciales y de una capacidad para realizarlos con el fin de cubrir, en “cooperación” con los demás, sus propias necesidades, su propio desarrollo y el desarrollo de los demás contribuyendo al “bien común”.

Esa dimensión social, de la que antropológicamente dispone la persona para resolver sus problemas en cooperación con los demás, y esa “dimensión social” que se ha anulado en la corriente utilitarista, es la que en el transcurso de evoluciones teóricas se ha “eliminado”. Así se ha llegado a un individualismo, a una codicia y a unos planteamientos económicos individualistas que hacen que los “costes de coordinación” entre las personas e instituciones sean enormemente elevados, tanto en el plano económico como en el plano social, por la vía de la discriminación y la generación de conflictos permanentes. Esa no es la realidad que se busca. Actualmente la economía contractualista significa que esa “coordinación” entre las personas, entre sus potenciales y la coordinación de los mismos para resolver sus problemas y los del conjunto, se ha considerado estable, de manera que deposita su “confianza” en el “contrato”. Y la equivocación radica en que la realidad de la persona va más allá de los “contratos”: éstos no dan las respuestas esperadas si no hay una situación precontractual que es la que establece las condiciones para que ese sistema de valores genere la “base de confianza” necesaria (1ª categoría) de manera que luego esos contratos, como “instrumentos” de la “cooperación”, puedan funcionar con el menor coste de coordinación posible.

La orientación individualista no solo ha llevado a las teorías dominantes, sino a enormes “costes de coordinación” en la praxis, como





estamos viendo en el campo financiero y económico, con todas las consecuencias de paro, etc. Ese error no se corrige con dinero, sino con otro comportamiento humano y otros valores. Esos son “costes de coordinación” y, por lo tanto, el problema importante. Incluso puede verse en el campo de la empresa que el dominio de la “teoría de agencia” a partir de los años 90, ha provocado en las últimas dos décadas una destrucción sistemática del funcionamiento de las empresas, la desconfianza generalizada y los altísimos costes de coordinación para las personas y para la propia empresa. En ella se origina la destrucción de la empresa, tal como está pasando en el gobierno de las instituciones<sup>15</sup> con las grandes convulsiones.

La “dimensión social de la persona”, antropológicamente parte sustantiva de la propia esencia humana, es la que tiene que facilitar la “cooperación” entre las personas y las instituciones. Esta es una condición precontractual básica para que pueda darse una respuesta a las formas de organización en las que luego funcionen las normas técnicas que exigen previamente “confianza”. La ética es parte sustantiva de ese proceso interdisciplinar<sup>16</sup>. Por ejemplo, un concepto tan “técnico-económico” como la “productividad” es, en esencia, una dimensión societaria<sup>17</sup>; esto es, será mejor o peor el uso que realizan las personas de los recursos disponibles coordinados con las demás personas en la medida en que se orienten al desarrollo de las personas y no solo a su objetivo individual de aprovechamiento de todo lo posible.

Esa “dimensión social” es la que crea espacios compartidos, genera valores compartidos y objetivos compartidos, facilita la coordinación en

<sup>15</sup> Véase a este efecto el certero análisis realizado por Barton, D. (2011).

<sup>16</sup> Utz, A.F. (1997).

<sup>17</sup> García Echevarría, S. (2012).







el diseño integral de un ordenamiento económico y social, fomenta la solidaridad y da una respuesta económica eficiente, porque reduce radicalmente los “costes de coordinación” económicos y sociales, como consecuencia de la existencia de la “confianza”, pieza fundamental de toda acción económica.

No son los recursos materiales los que crean la confianza, sino los recursos dependientes de la configuración de los procesos de confianza: son los valores (virtudes) y el marco en el que se ordenan orientando la solución. Esa “dimensión social” es la que se ha “eliminado” creyendo que puede configurarse con normas y, por lo tanto, con la configuración de una “política social” que tiene predominantemente una “dimensión instrumental” y no una dimensión societaria.

Cuando hablamos de “política social” nos referimos a políticas concretas para la ayuda y la solidaridad que corresponden al tercer nivel de las categorías mencionadas al establecer los objetivos y los medios. Los objetivos deben venir definidos por los valores (virtudes), que tienen que ver con la concepción que se tenga del desarrollo de la persona y deben dar por respuesta “digna”<sup>18</sup> la necesidad de cubrir una serie de carencias que pueden entorpecer el desarrollo integral de la persona. Por eso toda “política social”, en su tercera categoría, va a depender de cómo se oriente hacia el problema de ayuda solidaria a las personas que por diferentes motivos no pueden cubrir sus necesidades con sus propios potenciales. Por lo tanto, en la fijación de los “objetivos instrumentales”, así como en la fijación de los instrumentos e instituciones técnico-organizativos, deben configurarse formas de dirección que reduzcan los “costes de coordinación”. Y no solamente la necesidad de recursos, sino la manera en la cual se utilizan esos recursos y cómo se

<sup>18</sup> Albach, H. (2012).





configuran, de forma que la persona perceptora sea consciente de los recursos de que dispone provenientes de la comunidad, de la sociedad. La “política social” exige una “lógica económica” exigente para contribuir eficientemente a cubrir las necesidades de las personas que por diversas causas no pueden generar potenciales. La “política social” concreta debe ser “económicamente” concebida y desarrollada conforme a los valores de la primera categoría.

Se han cometido, y se cometen, enormes errores instrumentales tanto en la fijación de los objetivos de la “política social” como, sobre todo, en muchos de los casos, en la elección de los medios.

Uno de los principios básicos que deben observarse es, por encima de todo, la conformidad con el “mercado”. Debe realizarse una “política social” conforme con la actuación en el contexto de la asignación de recursos en el ámbito económico, en el ámbito social y en el ámbito político, de manera que se logre no solo la eficiencia económica sino también la eficiencia societaria<sup>19</sup>.

Hay que distinguir este problema y, por lo tanto, el uso del concepto de la “dimensión societaria” como clave de la orientación para la solución de los problemas de la “política social”. Aunque son un todo, se precisa de la generación de superávits económicos para cubrir la política social. Por el contrario, encubrir lo societario ha llevado, en gran medida, a la actual crisis financiera y económica, a los déficits soberanos.

Merced a esta construcción societaria del desarrollo de la persona y de sus comunidades la economía tiene que ser realizada de forma que haga posible reducir los “costes de coordinación” con el fin de que se generen los “superávits” necesarios que permitan dar ayuda a las perso-

---

<sup>19</sup> Albach, H. (2012).





nas que, por distintos motivos, no disponen de esas capacidades, o no van a poder disponer de ellas para cubrir sus necesidades vitales y sus necesidades culturales. Esos criterios son los que tienen que regir para el funcionamiento de la sociedad, y no solo de una parte de ella.

#### IV. Objetivos y desarrollo de la dimensión societaria de la economía

El concepto de economía que se asuma va a definir tanto los “sistemas de valores” que la soportan y su “función de preferencia” como las formas según las cuales se conciben los procesos y los desarrollos económicos y sociales. Así, desde el punto de vista de la ética económica, reflejada en el planteamiento de Utz, cuando se habla de cuál es el objetivo de la economía se señala que consiste en “satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el bien común”<sup>20</sup>. Esta definición de economía aún en Utz tanto el desarrollo integral de la persona como el desarrollo del conjunto de la sociedad. Precisamente en esa dimensión social en la que se realiza el proceso de “cooperación” se orienta al “bien común”. Se configura así el hecho institucional en el que las personas encuentran una referencia de la “función de preferencias” para realizar los “procesos de cooperación” con una base de “confianza” y, por lo tanto, con los menores “costes de coordinación”. Esto es lo que diferencia este planteamiento del “nuevo”, generado bajo el criterio constructivista de “*soft paternalism*” en las nuevas “teorías behavioristas”<sup>21</sup>. Como señala Utz, “la verdadera fundamentación ética de un comportamiento humano tiene que plantearse, en lo que afecta a la norma, en el primer nivel ético”<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Utz, A.F. (1997), p. 26.

<sup>21</sup> Schnellenbach, J. (2012), pp. 595 y ss.





Este concepto de ética económica se corresponde perfectamente con el concepto de economía en términos de la actividad empresarial, tal como se recoge en Keitel, al señalar que “yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la misma economía, sino en su contribución humana y societaria”<sup>23</sup>.

Como empresario que era, Keitel quiere expresar con esta concepción que cuando se procede a la búsqueda de la solución se establece una determinada “política” [3ª categoría], con lo que nos estamos remitiendo a una interpretación de la economía que descansa en determinados valores. Por eso Köhler remarca que, sin duda, “el éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no deben olvidarlo nunca los responsables de la dirección de una empresa”<sup>24</sup>. La coordinación es el punto de referencia básico cuando se asume la cooperación entre las personas con el fin de reducir sus “costes”. La “función de preferencias” determina, por lo tanto, cuáles son aquellos valores y cuál es la orientación que tiene que darse a la solución de ese problema que es su institucionalización, a la hora de establecer los “objetivos instrumentales” correspondientes.

Toda actividad económico-social implica una dimensión espacial, esto es, se mueve dentro de un espacio que viene determinado, por una parte, por los recursos disponibles y sus características; y, por otro, por el orden societario, por la manera en la cual esa sociedad articula el “sistema de valores” que va a dar orientación a los recursos económicos disponibles. Estas dos dimensiones, el dato económico y la eficiencia en el uso de los recursos, están condicionadas básicamente por aquellos principios que desarrollan en la sociedad las normas que rigen –3ª

<sup>22</sup> Utz, A.F. (1997), p. 42.

<sup>23</sup> Esto corresponde a la primera categoría. Keitel, H-P. (2009), p. 4.

<sup>24</sup> Expresidente de Alemania con una clara orientación societaria. Köhler, H. (2007), p. 2.





categoría— para la coordinación y, por lo tanto, para lograr esa racionalidad conjunta. Expresado de forma gráfica podría señalarse, por un lado, la eficiencia económica como ordenada, y la eficiencia societaria como abscisa. La eficiencia societaria que configura ese espacio debe corresponder al espacio ético, que significa la orientación —2ª categoría— que se da en un contexto determinado y en circunstancias concretas a esa actividad económica y social. Ese espacio dispone de los recursos y preferencias de tal forma que tiene diferentes alternativas y diferentes “funciones de utilidad”. En ese espacio de libertad definido como el espacio ético, la persona opera con su función de utilidad y adopta las decisiones bajo su responsabilidad.

Por consiguiente, el desarrollo de la articulación de los procesos económico-societarios viene definido por el diseño de los objetivos basa-

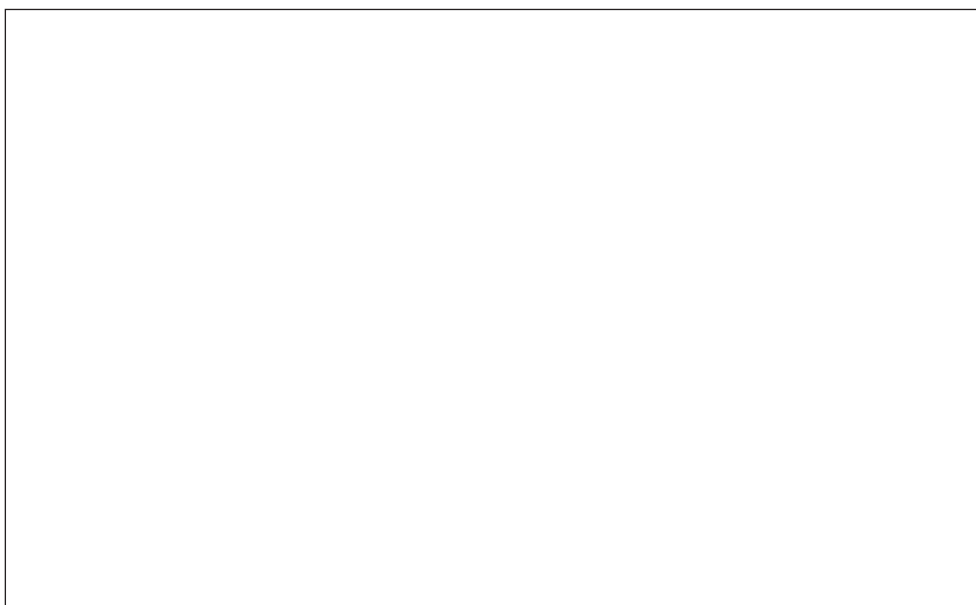


Figura 1. Espacio económico-societario





dos en los valores (virtudes), debiendo diferenciarse dos categorías de sistemas de objetivos:

1. Los “objetivos finales”, los que trascienden más allá del hecho económico y social, que anidan en el contexto de la sociedad, esto es, en la contribución que se realiza al disponer de los recursos escasos de desarrollo integral de cada una de las personas implicadas en el conjunto de esa economía o de esa organización –*stakeholders*– y, por otra parte, al “bien común”, soporte de la dimensión institucional.

2. Los “objetivos de tipo instrumental”, esto es, los que sirven para definir las políticas concretas correspondientes –3ª categoría– para la toma de las decisiones.

La articulación de estos “sistemas de objetivos” representa en los “objetivos finales” las dimensiones metaeconómicas, interdisciplinares, que van a generar la base para la determinación del problema y su orientación, que quiere verse reflejada en la solución de ese problema. Los “objetivos de tipo instrumental” o técnicos son aquellos que de verdad realizan predominantemente, desde el punto de vista económico-social, la asignación eficiente de los recursos de acuerdo con los principios y criterios que han establecido la norma que en ese caso concreto puede realizarse<sup>25</sup>.

Pero la norma política pertenece a la tercera categoría y, consiguientemente, cualquier problema –por ejemplo, el paro juvenil, o los procesos de formación o la sanidad, etc. – tiene que estar orientado al “objetivo final”, que va más allá de lo económico, y ese proceso tiene que realizarse con medios que luego se utilicen económica y socialmente.

<sup>25</sup> Utz, A.F. (1997), p. 42, señala a este respecto “... determina la dimensión ética de los instrumentos para la realización de la norma la fuerza normativa la reciben estos instrumentos por la realización de norma del primer nivel”.



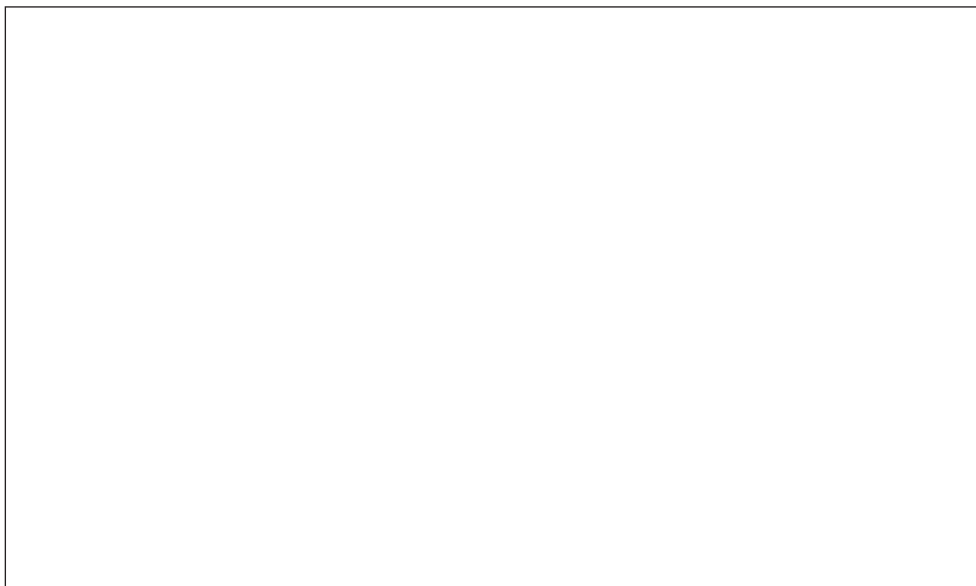


Figura 2

Por eso es interesante la observación que realiza Blair en cuanto a esa dimensión que afecta a lo público y a lo privado. Señala de manera muy concreta la necesidad de “una gran interacción entre el sector público y privado [muchas de las habilidades que se necesitan en el gobierno hoy son cultivadas en el sector privado]”<sup>26</sup>. Se precisa un intercambio entre el sector público y el sector privado. Esta interpretación del proceso de aprender uno de otro constituye una de las bases fundamentales en la articulación del desarrollo de esa dimensión societaria de la economía.

Los “objetivos finales” asumen los sistemas de valores (virtudes) reflejados en la “función de preferencia” y los principios que sienta esa sociedad para la definición de los “objetivos instrumentales”. Estas son

<sup>26</sup> Blair, T. (2012), p. 11.





las políticas concretas que deben realizarse. Las políticas, la relación entre objetivos, recursos y capacidades, pueden ser debatidas, pueden ser conflictivas, pueden tener diversas características e interpretaciones, ya que buscan una respuesta técnica eficiente, pero el problema se encuentra en la asunción o no de los “sistemas de valores” (1ª categoría), que legitima, consecuentemente, lo que se centra en la búsqueda de esa respuesta al “concepto de economía” que se tenga. Es la clave de la orientación que asume la economía en sus procesos de decisión. En el debate sobre el “concepto económico” y sobre los “sistemas de valores” que le sirven de base es donde el diálogo es verdaderamente fructífero, es cuando se dan las condiciones de flexibilidad y, al mismo tiempo, de transparencia, para la articulación de una u otra dimensión técnica que configura los “objetivos instrumentales” y, en gran medida, los que asignan técnicamente los recursos; es ahí donde las herramientas conocidas en el ámbito de la economía encuentran, dentro de las restricciones asumidas, la interpretación correcta o incorrecta del concepto económico, o del concepto de empresa, o del concepto de *stakeholders*.

Por ello, una de las características básicas –y el gran error que se ha cometido– en las últimas dos décadas es una orientación –según la categoría segunda– a los *shareholder*, cerrando así la puerta a la dimensión social de la persona. Se realiza un mal planteamiento del problema que afecta a la coordinación de los potenciales de las diferentes personas y grupos de personas en torno a una acción económica y social. Un planteamiento *stakeholder* corresponde al único planteamiento correcto, dentro del concepto de economía señalado<sup>27</sup>, para lograr la reducción de los costes de coordinación dentro de un sistema libre, responsable, de una economía en la cual se generen competitivamente los

<sup>27</sup> Me remito a Utz, A.F. (1997), p. 26 y a Keitel, H-P. (2009), entre otros







superávits económicos y societarios necesarios para cubrir las necesidades “del otro”, del “prójimo”, de acuerdo con una “política social” eficiente tanto económica como societariamente. En gran medida, esa es la principal clave del actual deterioro de muchas de las políticas sociales y de sus graves consecuencias para la crisis de los Estados.

## V. La categoría societaria de la economía y su configuración institucional

Cuando se habla de lo “societario”, de una orientación a la sociedad, *Gesellschaftlich*, se quiere fundamentalmente dar orientación a la solución del problema. Muchos de los paradigmas están orientados a maximizar beneficios, minimizar costes, maximizar la cotización bursátil, etc.

Estos planteamientos están orientados al individuo, a la obtención de la máxima utilidad individual posible, sin considerar la referencia, como diría Albach, del prójimo, de la comunidad<sup>28</sup>. Cuando hablamos de una orientación *Gesellschaftlich*, societaria, estamos hablando de cómo la persona contribuye al desarrollo del “bien común”, de lo común, por ejemplo: el desarrollo y sostenibilidad de la institución, de la empresa, de la universidad, etc. Por esa contribución que realiza a lo “común” la persona obtiene un resultado individual que está legitimado por su contribución realizada<sup>29</sup>. Eso supone aceptar la definición de la economía de mercado, esa institución en la que el individuo recibe la com-

<sup>28</sup> Albach, H. (2012).

<sup>29</sup> Lo define muy bien Utz, A.F. (1997), p. 42: “La economía de mercado es, en primer lugar, el orden económico de una gran sociedad y, en segundo lugar, está basada en el hecho de que ninguna autoridad estatal está en situación de conocer el potencial de prestaciones y la voluntad de los miembros de la sociedad a realizar las mismas”. Aquí se percibe muy bien la diferencia con el “soft paternalismo”: Schnellenbach, J. (2012), p. 595.





pensación por su esfuerzo y por su contribución a la comunidad, al “bien común”. Para ello, la Escuela de Friburgo se plantea como criterio básico de la economía la “competitividad”, esto es, la capacidad de los individuos de acuerdo con sus competencias para generar un valor añadido, del cual naturalmente tienen que obtener una parte significativa, como resultado legitimado por su contribución al conjunto de la sociedad. Y no como en el caso actual, que plantea fundamentalmente Barton, destacando los graves errores de las compensaciones a los CEO y las comparaciones que surgen a causa de ellas.

La complejidad del proceso de “cooperación” en una economía moderna implica que esta dimensión societaria de la economía constituya un elemento vital en el desarrollo de la sociedad y de los individuos para cubrir adecuadamente sus necesidades vitales y culturales.

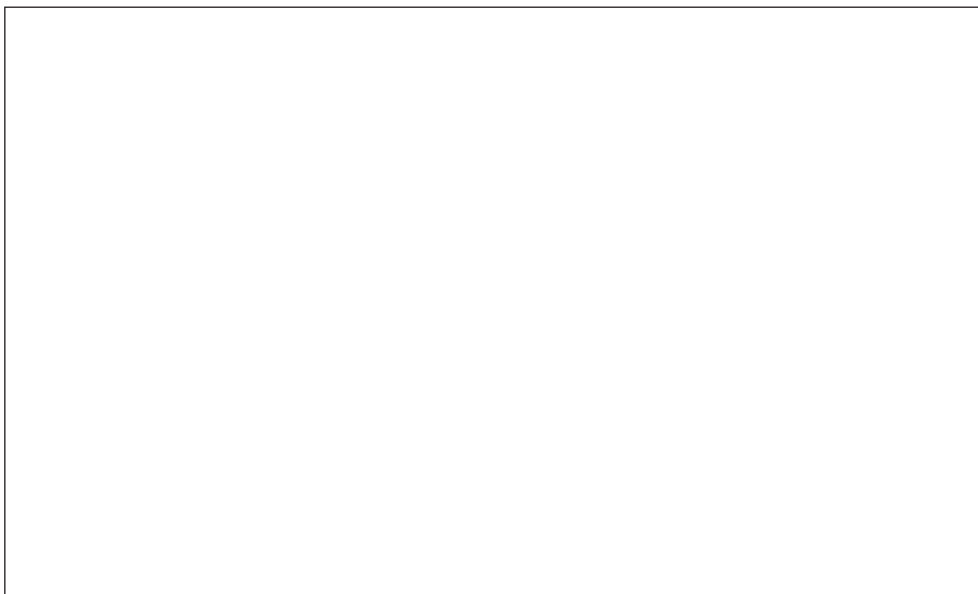


Figura 3



Se trata de implicar, ordenar, organizar el proceso de coordinación dentro de múltiples instituciones que tienen un carácter instrumental. Esas instituciones son las que acometen los procesos de coordinación para identificar el problema y su orientación.

El desarrollo teórico de la economía institucional trata de determinar cómo se resuelve esa “coordinación” de las capacidades de cada uno de los individuos, en la que juega un importante papel la dimensión antropológica social, tanto en el contexto individual como en el ordenamiento de esa economía. Nuevamente se plantea el problema de la primera y la segunda categoría en la configuración de las instituciones.

En una sociedad compleja la economía posee un carácter societario, y es una de las condiciones básicas para orientar adecuadamente la solución de los problemas, una vez definidos. La primera alternativa orienta la solución de los problemas hacia el desarrollo integral de las personas a través de su contribución al “bien común”, que se expresa en la sostenibilidad de las instituciones. La otra alternativa se orienta al hecho individual económico de un planteamiento fijado en el egoísmo individual, que anula la dimensión societaria de la economía y, por lo tanto, incrementa los “costes de coordinación”. Este es el debate que planteó también Phelps<sup>30</sup> al señalar las dos alternativas que se están confrontando en estos momentos de crisis de manera muy clara: por una parte está la interpretación de tipo corporativista keynesiana. Y por otra, la de aquellos otros que buscan un *well functioning*, una modernización del capitalismo, que funcione “bien”, adecuadamente, esto es, una economía de mercado que funcione correctamente en su dimensión

<sup>30</sup> Phelps, E. (2012).





societaria. Esa es la batalla que se está librando en estos momentos en el fondo de toda esta crisis.

Las dos grandes cúpulas instrumentales de la economía y de la sociedad son el mercado y el Estado. Ambas tienen carácter instrumental y abarcan múltiples instituciones que tratan de dotar de capacidad para coordinar las posibles prestaciones de cada una de las personas implicadas. Consecuentemente, tienen que configurar tanto los “objetivos finales” que define la sociedad como su articulación. El Estado los interpreta instrumentalmente desde su dimensión, y el mercado desde la suya, que es la económico-social. La instrumentación de ambos elementos se encuadra dentro de una economía de mercado.

El Estado asume instrumentalmente la concepción de los “sistemas de valores” (virtudes) de una sociedad y trata de reflejar en la “función de preferencia”, o “función de utilidad”, la orientación que quiere darle a los problemas definidos conforme a ese sistema de valores<sup>31</sup>. El mercado, por su parte, busca una respuesta a través de la oferta-demanda, persiguiendo la máxima “cooperación” con el fin de que los potenciales disponibles en las personas se articulen eficientemente en el proceso de satisfacer sus necesidades vitales y culturales. Estos mecanismos operativos exigen en primer lugar un claro concepto del mercado como instrumento, no como fin; y en segundo lugar, que el mercado debe orientarse con el fin de dar una u otra solución a los problemas de coordinación y disposición de los recursos escasos.

<sup>31</sup> Aquí radican las diferencias conceptuales en la fundamentación de las diferentes escuelas del pensamiento económico. Los vemos con una interpretación de las personas como *homo economicus* que desarrolla el análisis económico dominante, los otros en torno al análisis de los comportamientos interpretativos de diferentes formas de la “racionalidad” en el comportamiento de las personas o el planteamiento en torno a la ética económica social en la antropología social.





Dependiendo de si se orienta al desarrollo integral de la persona, a través de su aportación y su contribución al “bien común”, o de si se trata de una orientación individualista, basada en la utilidad del individuo, sin consideración de la comunidad, de lo común, surgen diferentes formas de organización económica, diferentes instituciones de mercado y también diferentes instituciones del Estado.

Si el Estado, a su vez, no solamente trata de resolver el problema de la realización de los “objetivos finales” de esa sociedad, sino que entra en la articulación de los procesos de asignación de los recursos escasos, nos encontramos en la sociedad actual, en la que en muchos países más del 50% del PIB se encuentra en el ámbito del Estado, y el otro 50% en el ámbito del mercado, con múltiples regulaciones. Lo que sí es cierto es que, cada vez más, dentro del esquema de *stakeholders*, el Estado se ha convertido debido a las regulaciones en el segundo *stakeholder* de las empresas. Y ese es un problema muy serio para la empresa como institución, ya que dispone de un espacio mayor o menor para la articulación entre la dimensión societaria y la dimensión instrumental de la disposición de los recursos. El problema de la coordinación se hace más complejo: en una empresa específica, real y tangible, se realiza la coordinación interna y externa con mayores o menores eficiencias, con mayores o menores “costes de coordinación” y, consecuentemente, con mayores o menores posibilidades de cubrir las necesidades de las personas de una sociedad. El “*soft paternalism*” va en dirección a esa interpretación del papel del Estado<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> La corriente “behaviorista” queriendo abrir es reducido espacio de libertad del individuo para decidir, incide en ampliar esa libertad, pero la contribución del modelo lleva a un fuerte reduccionismo del papel de la persona e incrementa el rol paternalista del Estado. Véase Schnellenback, J. (2012), p. 595.





La dimensión económico-social tiene que dar respuesta a la generación de esos “superávits” que necesita una sociedad para cubrir aquella otra parte de necesidades que corresponden a la “política social”, esto es, dar respuesta a aquellas personas que no pueden, por distintos motivos, generar los potenciales necesarios para integrarse en los procesos de coordinación que les permitan cubrir sus necesidades personales, tanto vitales como culturales. Y ese es el problema de la cooperación, también instrumental, entre el mercado y el Estado, y uno de los grandes temas del debate actual. La ficción de un diálogo entre “lo público” y “lo privado” no tiene mucho sentido. Todo es público: el problema es la eficiencia o la ineficiencia, el cometido que tiene cada una de esas instituciones del Estado o del mercado, y, por lo tanto, la necesidad de que se dé una respuesta. Tanto el uno como el otro tienen que contribuir a la realización del “bien común” como soporte fundamental

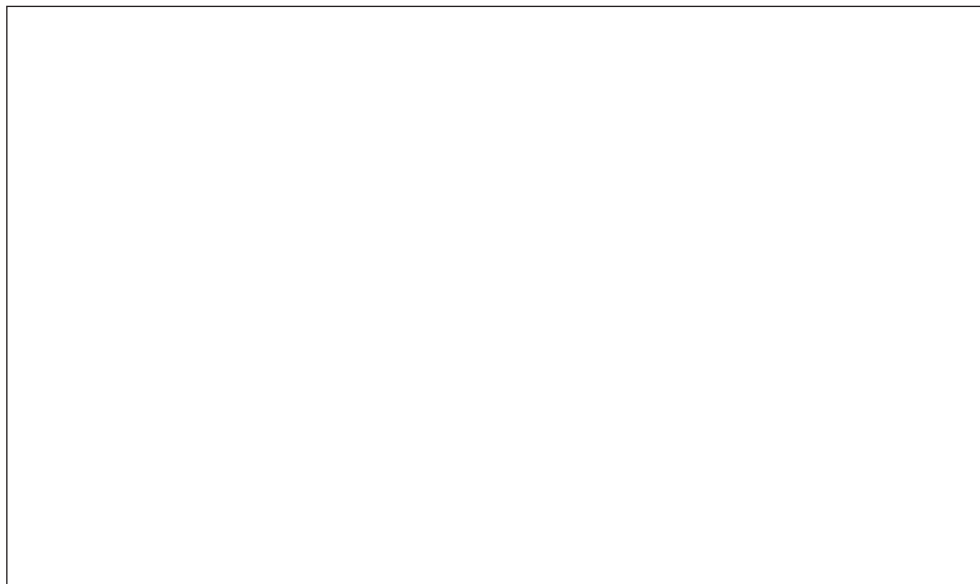


Figura 4





que legitime, en la libertad de una sociedad, las compensaciones que un individuo recibe como consecuencia de su contribución. Y si no se da ese “superávit” caemos en los problemas actuales de los déficits soberanos, que han llevado a una de las más profundas crisis de la historia moderna de los Estados.

## VI. La configuración del nuevo paradigma: “la economía con el hombre”

La búsqueda de una conceptualización de la economía y del conocimiento económico en torno al hombre real constituye, sin duda, la clave de la respuesta tanto a la crisis actual como a la propia revisión del conocimiento teórico. En la mencionada reunión de principios del año 2012 en Frankfurt se planteó repetidamente la necesidad de dejar en el olvido un largo ciclo en el que la economía neoclásica era la corriente dominante para volver a los “clásicos” de la economía.

En la búsqueda de este nuevo paradigma, el primer problema que se plantea es qué entendemos por paradigma, tema fundamental en el desarrollo científico para Kuhn<sup>33</sup> y otros muchos autores. El cambio de paradigma constituye la clave en la interpretación de la forma de atacar los problemas reales, su determinación y su orientación. Un cambio de paradigma implica un profundo cambio de mentalidad, de los valores que forman una visión particular de la realidad. En esta época de cambio de paradigmas la variante es la velocidad y la profundidad del cambio. Esto se está produciendo en todos los niveles: en el social, el espiritual, el conceptual, el político y el económico.

El cambio de paradigma puede interpretarse en el contexto en el que se han señalado las diferentes categorizaciones de la economía en su

---

<sup>33</sup> Kuhn, T.S. (1962).





dimensión societaria: en los sistemas de valores (virtudes) esa visión de la realidad define el mundo real desde la eficiencia a la corrupción, como consecuencia de la disposición o de la falta de valores (virtudes).

El correcto funcionamiento de la economía tiene que realizarse bajo dos criterios básicos: “libertad y responsabilidad”, ambos con una referencia muy importante a la contribución y al desarrollo del “bien común” como la dimensión comunitaria e institucional que conforma sus pilares básicos.

La legitimación de las personas en función de su contribución, de su creatividad, de su innovación, de su esfuerzo, de su asunción de riesgo, debe constituir el criterio vital que defina el marco ético dentro del cual se realiza lo económico y lo societario dentro de los espacios de libertad y de responsabilidad.

La velocidad del cambio y su profundidad se da cada vez más en todos los niveles. Esta preocupación puede verse en las distintas entrevistas de los últimos tiempos con altos directivos, que señalan que no hemos aprendido a entender la actividad como la instrumentación de lo económico con una orientación societaria.

Este es el gran déficit del momento actual y el elemento clave en el empobrecimiento y en los errores en los diseños estratégicos de las distintas instituciones económicas, y no solo de la empresa. Además, el factor tiempo juega aquí un papel significativo en los procesos de coordinación, puesto que la economía no controla los tiempos y los economistas no son capaces de introducirlo en esa dimensión que permita involucrar riesgo e incertidumbre y, al propio tiempo, en un cálculo económico que refleje una realidad. En la consideración económica el “tiempo” se escapa, y no basta con una mera aplicación financiera.

Sin duda, el “objetivo final” al que debe orientarse la solución de todos los procesos societarios y los instrumentales, económicos y







sociales, técnicos y políticos es el desarrollo integral de la persona, que solamente se realiza en su contribución a la sociedad. Es ahí donde tiene la referencia y la base para definir sus propios “objetivos finales” como persona o como institución.

A partir de ahí se puede llevar a cabo el diseño de los objetivos instrumentales en el uso eficiente de los recursos escasos, que es donde se aplican las técnicas y las tecnologías del cálculo económico. Como hemos visto en Ackermann, falta la dimensión societaria, que legitima su propio desarrollo en todos los sentidos.

Los “objetivos instrumentales” contribuyen a alcanzar los “objetivos finales”: no son fines sino medios para poder realizarlos. De esta manera se contribuye a ese “bien común” que da soporte a una sociedad, la hace estable y sostenible y, al mismo tiempo, genera una capacidad de cambio a una velocidad y profundidad que no se logra si no está orientado a la sociedad. Si solo está orientando a los hechos estructurales, a las dimensiones organizativas o a los objetivos instrumentales, difícilmente se podrá lograr el cambio.

En la figura 1 puede verse la determinación de ese espacio entre lo económico y lo societario que permite a las personas establecer sus “funciones de utilidad” y, por lo tanto, elegir y seleccionar, de acuerdo con sus valores, cuál es la forma en la que considera que va a ser más eficiente su contribución para su propio desarrollo y para el de los demás. La elección entre las distintas posibilidades establece la capacidad creativa e innovadora de la persona y, al mismo tiempo, regula la acción humana asegurando que se lleven a cabo los procesos económico-sociales.

La eficiente utilización de recursos que lleve a la contribución del “bien común” es la que hace posible que la persona pueda mantener una visión largoplacista, vinculada a esa dimensión social propia de la





persona que le permite su desarrollo e impulsar esas actividades creativas e innovadoras que se involucran siempre en las dos dimensiones clave: riesgo y responsabilidad. Por una parte, el impulso de su propio desarrollo y, por otra, la dinámica de cambio en velocidad y profundidad de las instituciones.

O el paradigma económico hace posible este elemento de flexibilidad, de cambio, sin que las personas pierdan la confianza y sean capaces de configurar “el bien común” de acuerdo con los valores y sus potenciales personales, o no habrá posibilidades de un desarrollo sostenible de las instituciones por la incapacidad de generar “confianza”.

El “objetivo final” es la “productividad”, que hace posible el desarrollo integral de la persona por su contribución al “bien común”, por el impulso de los criterios de competitividad y por su aportación a la dinámica institucional, que permite adaptarse rápidamente a los procesos de cambio. Debe cuidarse que el objetivo final no lleve a retardar la adaptación de las personas, hecho que conduce a su “achatarramiento”.

Esta realidad la estamos viendo todos los días. La “cooperación” de toda persona es, sin duda, la base de su desarrollo integral, su dimensión social. No habrá “economía sin persona”, sin su soporte y su confianza. Consecuentemente, lograr eso significa que la persona perciba que su sostenibilidad en el futuro del desarrollo de sí misma sólo tendrá lugar a través de su contribución al bien común.





## Bibliografía

Albach, Horst (2012), *Economía Social de Mercado hoy*, Documentos a Debate, IDOE, nº 52, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Barton, Dominic (2011), "Capitalism for the long Term", *Harvard Business Review*, vol. 89, nº 4, pp. 70-78.

Barton, Dominic; Grant, Andrew y Horn, Michelle (2012), "Leading in the 21<sup>st</sup> Century", *McKinsey Quarterly*, junio, [http://www.mckinsey.com/insights/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century](http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/leading_in_the_21st_century).

Blair, Tony (2012), "Government designed for new times. Leading Transformation in the 21<sup>st</sup> Century", *McKinsey Quarterly*, octubre, [http://www.mckinsey.com/features/government\\_designed\\_for\\_new\\_times/leading\\_transformation\\_in\\_the\\_21st\\_century](http://www.mckinsey.com/features/government_designed_for_new_times/leading_transformation_in_the_21st_century)

García Echevarría, Santiago (2012), *Incidencia del proceso educativo y de los valores Humanos en la productividad laboral*, Conferencias y Trabajos de investigación, IDOE, nº 346, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Keitel, Hans Peter (2009), *El futuro de la economía social de mercado*, Documentos a Debate, IDOE, nº 26, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Köhler, Horst (2007), *El Empresario en la Sociedad*, Documentos a Debate, IDOE, nº 5, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Kuhn, Thomas S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University of Chicago Press, Chicago.

Lompe, Klaus (1976), *Gesellschaftspolitik und Planung*, Haupt, Berna.

Pennekamp, Johannes (2012), "Deutsche Bank-Volkswirt warnt vor kollaps des Geldsystem", *Handelsblatt*, 24 de enero.

Phelps, Edmund (2012), "Germany is right to ask for austerity before any more union", *Financial Times*, 20 de julio.





Schnellenbach, Jan (2012), "Weicher Paternalismus?-Normative Implikationen beschränkter individueller Rationalität", *WiSt*, nº 11, noviembre.

Storbeck, Olaf (2012), "Ökonomie-eine Disziplin mit vielen Bausteilen", *Handelsblatt*, 23 de enero.

Utz, Arthur Fridolin (1997), *Ética Económica*, Unión Editorial, Madrid.





## Sobre el espíritu aristocrático y el empresario: responsabilidades de ayer, responsabilidades de hoy

Agustín González Enciso. Universidad de Navarra

La aristocracia –o nobleza, sinónimos aquí–, es un ideal y una práctica. La práctica, como siempre, implica problemas que pueden llevar a negar el ideal. Pero el ideal existe, a pesar de todo; no solo eso, sino que sigue siendo necesario, pues es lo que marca el sentido. No todos lo entendieron así en el decurso de los tiempos. Vaya por delante que aquí se va a hablar de ideales y de sentido, *malgré tous!*

El *Diccionario de la Real Academia Española*, en su versión electrónica, da tres acepciones de la palabra aristocracia: 1, “en ciertas épocas, ejercicio del poder político por una clase privilegiada, generalmente hereditaria”. 2, “clase noble de una nación, de una provincia, etc.”, y 3, “clase que sobresale entre las demás por alguna circunstancia: *Aristocracia del saber, del dinero*”. No me cabe duda que la acepción que más le cuadra a Rafael Alvira es la tercera, lo que se dice antes de los ejemplos. En cuanto a los ejemplos que da el *Diccionario*, el que le corresponde, todavía con menos duda, es el de *aristocracia del saber*, si bien, cabe pensar que el *Diccionario* ha sido parco en ejemplos. Si Rafael Alvira es un aristócrata del saber, lo es también de otras muchas cosas, y quizás más que del “saber”, de la sabiduría.

Sirva lo anterior solo como proemio. Ya que no escribo esas líneas para halagar a nuestro amigo, no seguiré por ahí. Sencillamente quería resaltar, por si hubiera algún despistado, que no lo creo, que el espíritu aristocrático es algo muy cercano a Rafael Alvira; lo es, sobre todo, me parece, en referencia al origen griego de la palabra **ἀριστοκρατία**,





aristocracia, lo mejor. El gusto por lo mejor es fundamental porque nos eleva el espíritu: “aspirad a las cosas de arriba”, nos dice san Pablo en el capítulo 3 de su epístola a los Colosenses. Por supuesto que para el Apóstol las “cosas de arriba” son las del Espíritu, pues arriba es “donde está Cristo sentado a la diestra de Dios”; esa es, sin duda, la aristocracia fundamental. Pero de ella derivan las demás cosas buenas, lo mejor de lo que podamos encontrar en la tierra, por eso me parece razonable partir de lo “mejor más alto”, lo “más mejor”, que diría un niño pequeño, a lo mejor de la tierra, que es el buen comportamiento personal en relación a uno mismo y a los demás.

### **Aristocracia, nobleza de sangre y virtud**

Dicho esto, podemos permitirnos bajar un poco el listón y fijarnos en la segunda acepción del *Diccionario*, la aristocracia como clase noble de una nación, es decir, como un grupo social, el mejor, supuestamente. Y ahora, como no podía ser de otra manera, me voy a la historia. Clases dominantes ha habido siempre, en todas partes, y es de esperar que siempre las haya (veremos por qué). Son las que dirigen la sociedad, son las que, en lenguaje más moderno, llamamos clases dirigentes, o como dirían los castizos, los que mandan. En todas partes esos grupos sociales se han identificado bajo una palabra común, habitualmente utilizada en los textos de Historia, la nobleza.

Cuáles fueran las cualidades de tal clase en cada momento y lugar es algo que varía. También es cierto que nobleza y aristocracia no designan un grupo social homogéneo, ni mucho menos, incluso hay autores que diferencian la nobleza de la aristocracia, esta última se referiría solamente a los más encumbrados en riqueza y poder<sup>1</sup>. Aquí utilizare-

<sup>1</sup> Sobre estas diferencias puede verse Enciso Recio, L.M. (2001), pp. 60-61.





mos el término nobleza de manera genérica, equivalente a aristocracia en el sentido mencionado, los mejores de la sociedad como grupo privilegiado en su conjunto, según un ideal organizativo. Desde luego, hubo una época en la que a ese grupo se le quiso asignar un papel no solamente social, sino algo incluso superior. No bastaba con que alguien dirigiera la sociedad, sino que esa sociedad tenía que estar orientada hacia el bien común; ahora bien, tal expresión no se entendía solamente como conseguir lo bueno en la tierra, sino en el sentido de que en la tierra deberían darse las condiciones para que las personas pudieran alcanzar, a través de esta vida, el bien común superior, la salvación.

Me estoy refiriendo, como es lógico, a la sociedad de ordenes, o estamental, que se desarrolló en la Europa cristiana a lo largo de la mal llamada Edad Media –la época de la Cristiandad, como ha resaltado J. R. Ayllón<sup>2</sup>– que sobrevivió durante la Época Moderna, hasta desaparecer en el torbellino de las revoluciones que se desarrollaron desde finales del siglo XVIII y que darían al traste con la estructura aristocrática de la sociedad, en todos los sentidos. En aquellos largos siglos anteriores, la sociedad se concebía como un todo funcional en el que las personas, integradas en grandes grupos –los así llamados estamentos–, se debían al cumplimiento de una función social: los clérigos debían rezar, los nobles defender la sociedad y gobernar, y el estado llano, proveer a las necesidades organizativas y materiales diversas. Ahora bien, lo importante de la nobleza no es solamente su doble función de gobierno y

<sup>2</sup> Creo que merece la pena esta cita de Ayllón: “Grecia se llamó *Grecia* a sí misma. Roma se llamó *Roma*. La Edad Media, a poco que se piense, no se llamó *Edad Media*. Se reconoció en el nombre de *Cristiandad* y protagonizó diez siglos de creatividad inagotable”. Ayllón, J.R. (2013), p. 79. Sobre una crítica al término “edad media” puede verse Heers, J. (1995).





defensa, el bastón de mando y la espada, podríamos decir, sino que la nobleza, al ser lo más elevado socialmente en el orden temporal, debía encarnar también unas virtudes ejemplares; si se le encargaba el mando, podríamos decir, es porque era capaz de dar ejemplo. Hoy en día eso se llama liderazgo.

Como para lo espiritual estaba el clero, a simple vista parece que en la división de funciones falta unidad de vida, pues unos hacen unas cosas y otros, otras; sin embargo, tal falta de unidad es solo aparente, no solo porque hay unidad en el fin –el bien común, sino también porque los nobles deberían ser virtuosos y esa virtud tenía que estar arraigada en la religión. Los demás también debían comportarse así, en proporción a su estatuto. Tanto en su función social, como en su vida personal, el noble se sentía urgido por la responsabilidad: nobleza obliga, dice el refrán castellano. En el noble idealmente constituido anida un sentido profundo de responsabilidad social, si bien entendido y ejercido desde los valores de aquella época. En todo caso, el noble de verdad debía ser una persona virtuosa y por ello los escritores de entonces redactaron tratados de educación, no solamente los más famosos, dirigidos a los príncipes o futuros reyes, los primeros entre los nobles, sino también a los nobles en general, más allá de la educación en las armas, también necesaria para su función.

Que los nobles al final se dedicaran más a las *armas* que a la *pluma*, es otra cuestión. Por otra parte, nobles literatos hubo unos cuantos y, además, estaba el ideal cortesano, no exento de un fundamento cultural y presente en libros, como el más famoso de Castiglione, *El cortesano* (1528). En todo caso, la enseñanza no olvidaba los altos ideales necesarios que un noble debería encarnar. Al respecto, Rodríguez Casado recordó en su día la pertinencia entonces del *varón de deseos* bíblico, ideal que popularizaría la mística barroca y que también se identificaba con







los ideales de los nobles<sup>3</sup>, un ideal cercano al estoicismo como postura ética de la nobleza de entonces<sup>4</sup>.

El prototipo del noble de entonces no es necesariamente el titulado. Hay algo más profundo que un título, es la sangre. Y la sangre está presente en lo que podríamos llamar la nobleza básica, y queda encarnada en una figura que en castellano se llama hidalgo. El rey puede hacer nobles, se decía también en la Castilla medieval, pero no puede hacer hijosdalgos. Se aludía con ello a que el rey podía conceder títulos de nobleza a gentes de origen plebeyo, pero había quien tenía esa nobleza por sangre, desde hacía generaciones. Eso el rey ni podía suprimirlo, ni podía inventarlo. Los nuevos nobles serán eso, nobles nuevos, y tendrá que pasar un tiempo hasta que sean socialmente aceptados por sus iguales. En más de un lugar y momento histórico se repitió lo que Saint Simon decía en la Francia de Luis XIV respecto a la vil burguesía, cuando se refería, en realidad, a los nuevos nobles: ya no eran jurídicamente burgueses, sino que habían pasado, por concesión real al estamento nobiliario, pero resultaban advenedizos para un noble de antiguo linaje.

Es cierto que esa nobleza básica y fundante, la hidalguía, también había sido concedida alguna vez por algún rey. Para obviar eso, los nobles castellanos querían hacerse descender de los reyes godos. Desde luego es una patraña si se toma en términos generales, aunque es razonable suponer que aquellos reyes alguna descendencia dejarían; sea lo que fuere, tal suposición –afirmación, más bien–, daba una aureola de misterio a unos orígenes que a veces eran difíciles de trazar. En todo caso, tenían prestigio ante los demás, lo cual era muy importante. Cuando alguien quería demostrar su hidalguía, si alguna instancia

<sup>3</sup> Rodríguez Casado, V. (1981), p. 125.

<sup>4</sup> Carrasco Martínez, A. (2001).





administrativa no se la reconocía, una de las mejores pruebas que se podían aducir era que en su lugar de residencia habitual su familia había sido considerada noble desde tiempo inmemorial. Era el reconocimiento de los otros lo que demostraba la calidad de noble, porque eso no se concedía a cualquiera y la aceptación del plebeyo era necesaria. Esa calidad tenía que ver también con el tiempo y las generaciones. El noble permanece y es esa permanencia, referente de la tradición, lo que unos representan y otros reconocen. Todo ello forma el entramado de la sociedad, por eso, allí donde la tradición importa, los nobles, se hacen necesarios.

### **Virtud hidalga frente a vida material**

Más allá de los intrínquilos históricos, nos interesa ver cuál era el ideal social de los hidalgos, ese grupo social clave como grupo dirigente del conjunto social, también garante de la tradición durante siglos en España. Como “hombre ejemplar en la sociedad antigua” calificó al hidalgo V. Palacio Atard<sup>5</sup>, quien destacaba dos rasgos esenciales: la contención, que es prudencia y sobriedad, y la ejemplaridad. “Cuando saturados de ansias de lucro, de excluyentes afanes por la conquista del dinero, volvemos los ojos hacia el español antiguo, señala Palacio, el brusco contraste que se nos muestra es este: el de un hombre que no funda su exaltación sobre las riquezas... sino que el reconocimiento de su rango se hace radicar en la conducta atemperada por ciertas normas morales y en la intencionalidad de sus obras”. Lo importante para él, insiste nuestro autor, no es tanto el resultado de aquello que emprende, por más que esto le interese, sino “lo *esforzado* del intento”<sup>6</sup>. Porque

<sup>5</sup> Vicente Palacio Atard ha fallecido precisamente uno de estos días en los que se escribían estas páginas. Sirvan ellas también de recuerdo y reconocimiento a un gran historiador, a quien me unía una filiación académica, pues fue maestro del mío.

<sup>6</sup> Palacio Atard, V. (1961), pp. 25-26. En cursiva en el original.





en lo que se intenta, podríamos añadir, se manifiesta lo que realmente interesa, y el esfuerzo, a su vez, marca la intensidad del deseo.

Eso que hemos llamado contención puede ser el resumen de un cúmulo de virtudes, como las que enunciaba Moreno de Vargas en 1622. Los hidalgos, decía, “son justos, templados, prudentes y sabios, fuertes, animosos, industriosos y cuidadosos, magnánimos y dadivosos, mesurados y sufridos...”. Señalaba luego virtudes de sociabilidad (cortesés, afables, conversadores) y religiosas (piadosos, misericordiosos, temerosos de Dios). Terminaba este autor señalando la función estamental: son los que “sirven y acompañan al rey, los que defienden la tierra, amparan la república en paz y en guerra, como cabezas que son de ella”<sup>7</sup>.

La vida virtuosa puede hacerse onerosa, el ser noble puede llegar a ser una carga, pues la virtud tiene que acreditarse con la conducta, y eso en todo momento y ocasión. La consecuencia de tal peso es que muchos nobles no respondieron a ese ideal; de hecho, los moralistas se lo recriminaron con frecuencia y muchos autores pensaron, en diferentes momentos, que la nobleza era un cuerpo inútil, precisamente porque los nobles no solo no eran virtuosos, sino que tampoco cumplían sus obligaciones estamentales. Esta idea es recurrente en diferentes momentos históricos, como si fuese un problema generacional<sup>8</sup>. Pero como recuerda también Palacio, lo grave para una sociedad no es que sus individuos infrinjan el código moral, “sino que ignoren que tal código existe”<sup>9</sup>. Eso no ocurría entonces, pues había código y tal código era aceptado en la teoría y defendido por las instituciones.

<sup>7</sup> Moreno de Vargas, B. (1622). *Apud* Palacio Atard, V. (1961), pp. 25-26, quien cita por la edición de 1636.

<sup>8</sup> González Enciso, A. (2013).

<sup>9</sup> Palacio Atard, V. (1961), p. 27.





Con la pervivencia del ideal, a pesar de que la práctica pudiera tantas veces fallar, se mantiene la estimación colectiva del mismo y, por lo tanto, su carácter ejemplarizante a largo plazo. Una vez más, el ejemplo no lo dan necesariamente los nobles ricos, los titulados más distinguidos, los de más alta alcurnia, diríamos; son más bien los pobres –pobres en relación a los otros–, los simples hidalgos, quienes encarnan las virtudes prototípicas y se hacen ejemplares. Estos hidalgos llevan una vida más cercana al pueblo llano y, precisamente por ello, pueden ser más fácilmente imitados, de manera que el pueblo común pueda llegar a hacerse noble, si no por su sangre o título, sí por sus virtudes.

La sangre, desde luego, no podían cambiarla, como señala bien claro Moreno de Vargas: “Bien es verdad que el hombre a quien el rey concedió nobleza, si de su nacimiento era plebeyo, hijo de padres oscuros, no mudó aquella su naturaleza y sangre, porque el rey no le pudo quitar lo pretérito y lo que meramente era natural, pero pudo mudarle la condición y estado, y lo político y lo civil, que es lo que basta para obtener la calidad y dignidad de la nobleza, por ser como es de derecho positivo y no natural”<sup>10</sup>. Ahora bien, si lo más propio de la nobleza es la virtud –“la verdadera nobleza es la virtud”, decía también Moreno de Vargas<sup>11</sup>–, y el plebeyo puede ser virtuoso, ello quiere decir que el ideal noble puede ser transmitido a todos, aunque no obtengan la condición civil y política de nobles. Y en efecto, de eso se trataba, de que el ejemplo de un noble virtuoso, en la amplia variedad de situaciones vitales, fuera realmente imitado por los plebeyos. Esa era, precisamente, una de las funciones de la nobleza, ser modelo social. También aquí un caso de liderazgo social.

<sup>10</sup> Moreno de Vargas, B. (1622), discurso II, párrafo 8.

<sup>11</sup> Moreno de Vargas, B. (1622), discurso II, párrafo 8.





La literatura del Siglo de Oro ha inmortalizado en algunos tipos inolvidables el aprecio que el pueblo tenía por los hidalgos. Sancho sigue a don Quijote, a pesar de su locura, que tantas veces señaló su escudero; el Lazarillo se vengaba de todos sus amos, menos del hidalgo pobre a quien sirve. Algunos, según una mentalidad heroica, estaban dispuestos hasta a dar la vida por sus señores en la línea de la *devotio* señorial, si bien en una actitud extrema de la misma. Sin necesidad de llegar a ese extremo, la lealtad es la virtud más señalada en todos los ejemplos literarios, una lealtad que está por encima de cualquier interés personal, material o de cualquier tipo. De la misma manera, la deslealtad, o la doblez ante el señor, califica rápidamente de manera muy negativa al personaje ante el lector, si de literatura hablamos. Esta postura se manifiesta entre señores y vasallos, por lo tanto entre nobles, aunque sean de distinto rango, pero también es la propia de un criado, lo que indica que la lealtad, el sentido de la deferencia, tiene dentro de sí el germen del servicio, otro aspecto básico del orden social.

¿Cómo consigue el hidalgo tal comportamiento? Ello exige desprendimiento. A las necesidades que le acechan, a las pasiones que le provocan, el hidalgo responde en un primer impulso con tendencia a dominarlas. La respuesta del hidalgo tiene, interesa recordarlo aquí, un valor social. En ese dominarse a sí mismo está la razón de su señorío y el fundamento de su ascendiente social. Estas actitudes son las que hacen exclamar a V. Palacio que la conducta del hidalgo viene determinada, en último término, por “un vivir con sobriedad y un darse a los demás”<sup>12</sup>, es decir, desprendimiento y preocupación social concreta.

---

<sup>12</sup> Palacio Atard, V. (1961), p. 29.





## Aristocracia, clases dirigentes y revolución

La tercera acepción de aristocracia en el *Diccionario de la Real Academia Española* señalaba una “clase que sobresale entre las demás por alguna circunstancia”. Esta acepción se puede referir a cualquier época y circunstancia. En ese sentido, cualquier grupo dirigente puede ser considerado aristocrático en la medida en que destaca de los demás grupos sociales. Esa dirigencia puede ubicarse en distintos campos, y ahora el que nos interesa es el de la economía, más en concreto, la empresa. Los empresarios, al menos los de un determinado nivel, son considerados en todas partes clase dirigente desde la perspectiva de un análisis sociológico.

En este sentido, R. Alvira ha identificado a los empresarios como los aristócratas y nobles de nuestros días. Nobles no por la sangre, ni por los privilegios, desde luego; tampoco porque tengan capacidad de gobierno sobre hipotéticos vasallos. No. Es importante señalar, para evitar equívocos, que no se trata de una identificación, sino de una analogía. De la misma manera que los nobles de antaño sobresalían sobre el resto de la sociedad, los empresarios de hoy sobresalen también del resto de la sociedad. De la misma manera que aquellos tenían un poder económico, también estos lo tienen en nuestros días. De la misma manera que los nobles de antaño eran el elemento básico de la organización social de entonces, también los empresarios tienen hoy en día un papel similar. De la misma manera, en fin, que muchas personas estaban en dependencia de los nobles en tanto vasallos, hoy muchas personas dependen de los empresarios para tener trabajo, porque es la empresa la que genera empleo y es en la estructura empresarial donde hoy trabaja la inmensa mayoría de la población.

Podemos recordar esa analogía con palabras del propio R. Alvira: “Con el término <aristocracia>, señala, se apunta en estas líneas a una





realidad humana fundamental: que, en cada orden de actividad, hay personas cuyo concurso es *imprescindible* para que otras puedan desplegar su vida. En ese sentido, son los mediadores básicos de todo funcionamiento y de toda cohesión social. O dicho en otros términos, son los que tienen un poder para que la sociedad pueda *integrarse y progresar*<sup>13</sup>. La cita plantea el problema fundamental de la mediación social. Una sociedad compleja tiene que estar articulada y alguien tiene que hacerlo. Otro aspecto que se deriva de ello es la dependencia: la vida de unas personas depende de las de otras. Los nobles fueron mediadores y cabezas de una relación de dependencia; los empresarios lo son en nuestros días.

Mediación y dependencia no son, conceptualmente hablando, subordinaciones humillantes; son, sencillamente, condiciones de la vida en sociedad y del necesario reparto de funciones, algo que está en nuestra naturaleza social. Esta naturaleza siempre nos es dada en origen (es obvio que dependemos de nuestros padres) y solo se desarrolla en cooperación (hermanos, amigos, colaboración en la empresa, etc.). La esencial sociabilidad de la persona exige unas relaciones que, en sí mismas, son de dependencia, pues son otros los que satisfacen nuestras necesidades. Otra cosa es la manera práctica de organizar esas dependencias, que puede no ser acertada, y otra aún diferente, el modo histórico en que determinadas mediaciones se han hecho, a veces con imposiciones abusivas, lo que ha producido que se haya deteriorado no solo el carácter de esa práctica natural, sino la percepción del mismo concepto de mediación y dependencia.

El desarrollo histórico a partir de las revoluciones de fines del XVIII, que también comenta R. Alvira<sup>14</sup>, es por otra parte bien conocido y que-

<sup>13</sup> Alvira, R. (2011), p. 41. La cursiva en el original.

<sup>14</sup> Alvira, R. (2011), pp. 42 y ss.





da resumido en tres palabras de Palacio Atard: la descomposición de la estructura aristocrática<sup>15</sup>. Lo que triunfa es un determinado espíritu burgués que considera las antiguas mediaciones y dependencias como injustas y abusivas. Desde ese momento, esas palabras son malditas o, al menos, sospechosas, porque lo que triunfa es el individualismo a ultranza. Este también es puramente teórico en realidad, porque la dependencia es tan natural que los individuos la necesitan, pero la perspectiva individualista ofrece una coartada para oponerse a cualquier mediación indeseada.

El problema que se plantea a las sociedades contemporáneas –que no ha dejado de perseguirnos hasta hoy mismo, y sigue vigente–, es, al menos, doble. Por una parte, la ausencia de reconocimiento de mediadores naturales, que se produjo en la mencionada crisis revolucionaria, produce una permanente inestabilidad y con ella, la tendencia a la desobediencia social, porque si no se reconoce mediador, no es necesario obedecer a nadie; o dicho de otro modo, cualquier obediencia es temporal, pactada, con fecha de caducidad; por lo tanto no se considera necesaria. El otro aspecto del problema es que nadie que tenga realmente el poder de mediar quiere reconocerlo y aceptarlo, pues los que de hecho tienen una posición de predominio, la ocultan, no se toman las responsabilidades que de ella se derivan. Como dice R. Alvira, se produce la paradoja de que “los que tienen el poder, no tienen el poder”<sup>16</sup>, bien porque otros no se lo reconocen, bien porque ellos no quieren ejercerlo a causa de un prejuicio social. En consecuencia, tampoco hay instituciones que favorezcan y formalicen la práctica de ese poder real.

<sup>15</sup> Palacio Atard, V. (1961), p. 24.

<sup>16</sup> Alvira, R. (2011), p. 41.







Una realidad derivada de todo esto es la desaparición de la sociedad civil. Si entendemos esta como un intermedio entre los ciudadanos y el gobierno, tendremos que convenir que en la sociedad de órdenes los mismos estamentos y no solo ellos, sino otras muchas instituciones –gremios, corporaciones, la universidad, determinadas comunidades rurales como valles o cendeas, etc. –, formaban la sociedad civil, un conjunto de instituciones, con su legislación propia, que suponían una limitación al poder de los reyes. Al desaparecer el régimen señorial y todos los privilegios que amparaban a esas instituciones, a través de acontecimientos como las revoluciones, o las desamortizaciones, las funciones desempeñadas por todas ellas pasaron al Estado. En esa situación, la única institución social que de verdad empezó a tener capacidad para actuar como mediadora y como representante de la sociedad civil fue la empresa, la célula de la actividad económica, tal y como se entendió durante el liberalismo decimonónico.

### ¿Quién ejerce el poder?

Estamos ahora en situación de afrontar la primera acepción de la palabra aristocracia en el *Diccionario*, tal como veíamos al principio: “en ciertas épocas, ejercicio del poder político por una clase privilegiada, generalmente hereditaria”. Dejemos a un lado lo de “privilegiada” y lo de “hereditaria”, porque evidentemente son características de “ciertas épocas” que son pasadas. Los privilegios y la herencia indiscutida responden a cuestiones organizativas de otras épocas; ahora bien “el ejercicio del poder por una clase” ¿es hoy también necesario, existe esa clase? Una vez más, si identificamos clase con casta, es decir, algo invariable y cerrado, la respuesta es evidentemente negativa; pero si por clase entendemos el grupo que de hecho ocupa el poder, no nos encontramos más que con la realidad. Lo vemos todos los días en los medios de comunicación, donde se está hablando continuamente de la clase





política, la clase empresarial, la clase de los intelectuales; o bien, los jóvenes, los mayores, los deportistas, etc., entendiendo esas palabras siempre como referidas a un grupo amplio, a un colectivo, se dice hoy. Ciertamente, eso son “clases”. Nadie entiende que esos grupos tengan, por ley, privilegios hereditarios que los perpetúen en sus respectivos poderes o situaciones, pero sí somos conscientes de que esos grupos ostentan algún tipo de poder, por temporal que sea. Unos más, porque tienen medios políticos o económicos para ejercerlo; otros menos, pero siempre les queda el poder de la opinión, el “grupo de presión”, diríamos, porque la sociedad es maleable.

Llegamos así a un aspecto nuclear de la cuestión que nos ocupa –la aristocracia y el ejercicio de su poder–, que es la diferencia entre naturaleza política e historia. Aunque corro el riesgo de utilizar estos términos con cierta impropiedad desde el punto de vista filosófico, espero que se me entienda. Por naturaleza política quiero referirme a lo anteriormente mencionado sobre la mediación y la dependencia en la sociedad. De las palabras de Alvira se deduce que ambas son connaturales a la sociedad, porque, dice él, “es imposible que exista una sociedad desarrollada sin que haya un grupo numeroso y bien formado de este tipo de personas”<sup>17</sup>. Se entiende, pues, que la mediación es necesaria para el orden de la sociedad, orden que es político en sí mismo. Alvira –no lo olvidemos– está pensando en los empresarios.

Por otra parte, tenemos las apreciaciones de Moreno de Vargas, citado más arriba, para quien la nobleza en el siglo XVII no era natural –en el sentido de la naturaleza humana física, como lo es la sangre–, sino que era de derecho positivo, es decir, político, “nobleza política” la llamaba él. Esa nobleza era necesaria para la sociedad. Hay, por lo tanto,

---

<sup>17</sup> O sea, de las personas que ejercen la mediación. Alvira, R. (2011), p. 41.





un parangón claro entre dos grupos naturalmente necesarios para la sociedad, desde el punto de vista de su naturaleza política: la nobleza privilegiada para épocas pretéritas, y los empresarios de nuestros días (dejemos al margen ahora otros grupos como los políticos, o los intelectuales, por ejemplo).

¿A qué me refiero al decir que esa naturaleza política es distinta de la historia? Me refiero a que tal naturaleza se viste históricamente de añadidos que sí dependen del momento histórico. Los privilegios, la herencia, la referencia a una función –las armas– que ya no se cumple, el aire de superioridad... , hay muchas cosas que afectaban a la nobleza antigua que estuvieron bien cuando estuvieron, y está bien que hayan desaparecido. Ahora bien, desaparecido el privilegio que en un momento llegó a usarse injustamente, no tiene por qué desaparecer la función que lo había justificado en sus buenos tiempos. Es decir, la mediación de los nobles fue necesaria cuando se estableció, se hizo un tiempo de una determinada manera; luego llegó a hacerse mal, y con las revoluciones se quitó el privilegio de mediar. Pregunto, ¿desapareció por eso la necesidad natural política de que exista una mediación en la sociedad? El cambio histórico exige un cambio en los modos de hacer, pero no en lo que es necesario que exista. Por eso mi respuesta a la anterior pregunta es no. La mediación hoy no puede hacerse igual que antes del siglo XVIII, obviamente, sino de otro modo. Ahora bien, después de fuertes procesos revolucionarios y un radical cambio de mentalidad, ¿quién se atreve a arrogarse la facultad de mediar si no es por absoluto deseo de poder?

Los empresarios del siglo XIX, coetáneos de la ética revolucionaria y del individualismo, obtuvieron mucho poder; de hecho, llegaron a tener muchísimo más poder del que habían tenido los antiguos nobles. Algunos de esos empresarios eran, precisamente, de origen noble, y habían sustituido sus antiguos privilegios legales, estamentales, por una posi-





ción dominante *de facto* gracias a su poder económico y a su presencia exclusiva en las cámaras representativas. Porque, no lo olvidemos, durante mucho tiempo, las cámaras representativas de las nuevas democracias constitucionales acogieron solamente a los más ricos. Aquellos empresarios, por lo tanto, tuvieron un poder colosal, pero como diría Alvira, “no lo tuvieron”, es decir, no quisieron decir que eran poderosos y tratar de organizar la sociedad de alguna manera. Para hacerlo, deberían haber tenido algo que no demostraron tener: una idea de la sociedad más allá de sus intereses económicos, ganas de entregarse a los demás, generosidad para compartir según un nuevo modelo socioeconómico, y quizás otras cosas. Parece que carecieron de todo eso o, por matizar algo, mediaron en lo económico, pero no en lo social, a la vez que dominaron con su poder la política, que se fue orientando mayoritariamente a los intereses económicos y materiales.

### A modo de conclusión

Desde luego, la historia no terminó en el siglo XIX, como no termina hoy. Desde entonces han ocurrido muchas cosas, pero el paradigma general es similar al de entonces: no se quiere la mediación tanto porque los de abajo la rechazan, como porque los de arriba carecen de ideas, a veces de legitimidad, y casi siempre de ganas. Probablemente tampoco las instituciones que hoy tenemos lo faciliten. En el mundo globalizado actual la cosa se hace aún más difícil. El anterior Estado-nación llegó a ocupar la parte de los mediadores antiguos, como vimos. Sus problemas han sido muchos, pero también se resolvieron otros dentro de límites nacionales. Ahora, en la situación de un mundo globalizado sin fronteras, la mediación estatal ha perdido una parte muy importante de su valor.

Ante la realidad actual, R. Alvira propugna la necesidad de reflexionar sobre cuál debe ser el estatuto sociopolítico de la clase empresarial





y directiva de las organizaciones, pensando, sobre todo, en la necesidad de una toma de responsabilidades que yo llamaría “aristocráticas”, es decir, tomando conciencia de la necesidad real de esa mediación, pero de que sea realmente una mediación para lo mejor, no un abuso del poder económico. El noble de antaño tenía asegurada la pertenencia al grupo dirigente por el disfrute –era su prerrogativa– de los privilegios correspondientes, que le daban, tanto *de facto* como *de iure*, una preeminencia sobre los demás. Los privilegios legales de la nobleza desaparecieron hace mucho tiempo; hoy, las nuevas clases dirigentes tienen que querer asumir ese papel que no pueden soslayar. Si nos preguntamos quién les va a dar esa capacidad, o por qué los demás se la van a reconocer, no queda más remedio que responder que es necesaria una vida ejemplar.

Volvemos, para terminar, a nuestros hidalgos. Si el hidalgo, al dominarse, encuentra su señorío y su ascendiente social, por vía de la ejemplaridad, ¿no será necesario que en nuestra época encontremos también ese sentido que Palacio Atard llama poético? Para superar la edad de la mera mercancía, de la fábrica y el mercado, en la que nos encontramos, decía Palacio ¡ya en 1960! “necesitamos llegar a la edad de la poesía, que despliegue ante el hombre el cuadro nunca agotado de la ascensión por dentro, de cada uno de nosotros, hacia las cimas altas del espíritu. En la marcha ascensional, *askéuo*, ascética, podremos remontar hasta el punto más alto: allí donde nuestro yo egoísta renuncia a sí mismo y se entrega a los demás. Y esto sí que tiene sentido social y valor ejemplar”<sup>18</sup>.

En esa entrega a los demás, Palacio recuerda el ejemplo de Valenzuela, un escudero de Gonzalo Fernández de Córdoba que en una refrie-

<sup>18</sup> Palacio Atard, V. (1961), p. 31. La cita es resumen de un párrafo más largo, pero se han mantenido las palabras textuales.





ga prestó el caballo a su señor: el señor salvará su vida, aunque ello suponga el sacrificio consciente del escudero<sup>19</sup>. La nobleza antigua era capaz de llegar al sacrificio heroico para mantener la cohesión social, porque el señor era más importante que el escudero. ¿A qué estará dispuesto el hombre económico de hoy? ¿Cuál es la responsabilidad de los empresarios, como grupo necesariamente mediador, en la cohesión social de hoy, tanto a nivel nacional como internacional? La nobleza del siglo XVIII acabó perdiendo sus tierras por haber degradado su conducta, por haberse olvidado de su función social. Sea cual sea la responsabilidad del empresario de hoy, solo tendrá verdadero éxito a través de una regeneración personal, integrada naturalmente en la preocupación social. De seguir prevaleciendo los intereses económicos, otros ocuparán nuestras tierras.

## Bibliografía

Alvira Domínguez, Rafael (1999), "Sobre el estatuto sociopolítico de la clase empresarial", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. I, n° 1, pp. 13-27. Reproducido en Alvira Domínguez, Rafael (2011), *Gobierno empresarial. La responsabilidad política del alto directivo en la sociedad*, ESE Business School, Universidad de Los Andes, Santiago de Chile.

Ayllón, Juan Ramón (2013), *Los pilares de Europa. Historia y Filosofía de Occidente*, EUNSA, Pamplona.

Carrasco Martínez, Adolfo (2001), "El estoicismo, una ética para la aristocracia del Barroco", en Alcalá-Zamora, José y Belenguer Cebrià, Ernest (coords.), *Calderón de la Barca y la España del Barroco*, Sociedad Estatal España Nuevo Milenio, Madrid, vol. 1, pp. 305-330.

<sup>19</sup> La anécdota relatada está tomada de Cepeda Adán, J. (1950).





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Cepeda Adán, José (1950), *La sociedad española en la época de los Reyes Católicos*, Estudios Americanos, Sevilla.

Enciso Recio, Luis Miguel (2001), *La Europa del siglo XVIII*, Península, Barcelona.

González Enciso, Agustín (2013), "La crisis de la función estamental de la nobleza, siglos XVII y XVIII", en Lázaro Cantero, Raquel (ed.), *De ética y política. Conceptos, historia, instituciones*, Tecnos, Madrid, pp. 147-177.

Heers, Jacques (1995), *La invención de la Edad Media*, Crítica, Barcelona.

Moreno de Vargas, Bernabé (1622), *Discursos de la nobleza de España*, Viuda de Alonso Martín, Madrid.

Palacio Atard, Vicente (1961), *Sociedad estamental y monarquía absolutista*, colección "O crece o muere", Ateneo, Madrid.

Rodríguez Casado, Vicente (1981), *Orígenes del capitalismo y del socialismo contemporáneo*, Espasa Calpe, Madrid.



SOBRE EL ESPÍRITU ARISTOCRÁTICO Y EL EMPRESARIO:  
RESPONSABILIDADES DE AYER, RESPONSABILIDADES  
DE HOY  
Agustín González Enciso









## Sobre el sistema de los derechos del hombre: el punto de vista de Charles Péguy

Antoinette K. Kankindi. Strathmore University

### Introducción

El mundo global ha quitado barreras y ha acercado a los hombres, pero no los ha hecho más solidarios ni más “fraternos”, como diría Charles Péguy. Desde el punto de vista de los países en desarrollo, el esfuerzo globalizador tiene problemas similares a los del sistema colonizador que permitió a Péguy formular una crítica interesante al sistema de los derechos del hombre. En efecto, según él, este sistema pretendía dar precedencia al derecho ante la fuerza en la organización del Estado, concretamente para justificar el pacifismo que entraña el socialismo, al mismo tiempo que conculcaba el derecho de autodeterminación de otros pueblos. En esta incoherencia se pone de manifiesto en qué medida la política contribuye a la separación entre el derecho y la justicia, lo cual pone en dificultad la posibilidad de estructurar una sociedad civilizada. Esta contribución quiere presentar la crítica de Péguy al sistema de los derechos humanos en tres puntos: el pacifismo como error político, el problema de la igualdad y el olvido del principio de fraternidad.

Hoy los derechos humanos se han convertido en una especie de norma global por la que se mide el nivel de desarrollo, el de democratización de los gobiernos del mundo y el modo en que estos tratan a sus ciudadanos. Sin embargo, uno de los desconcertantes rasgos de dichos





derechos es el creciente número de instrumentos jurídicos creados para ellos y una gran capacidad de multiplicarlos. Lo cual no ha redundado en mejores condiciones de los ciudadanos, al menos respecto al continente africano. Esta situación pide una reflexión sobre lo que ha pasado y muchos lo han hecho ya. Interesa lo que en su tiempo escribió Charles Péguy sobre ello porque la suya es la crítica de un moderno pensador francés que, aun formulada en 1913, parece de una validez contemporánea. Su acercamiento a la cuestión parte del contexto del pacifismo propugnado por el partido socialista francés a finales del S. XIX y a comienzos del XX. Un pacifismo que consideró entonces como un error político.

### I. El pacifismo como error político

Algunas veces se dice que los temas del pensamiento político de Péguy se entienden en una perspectiva esencialmente francesa, sugiriendo así que serían difícilmente aplicables a otros contextos<sup>1</sup>. Esta opinión se ilustra, por ejemplo, en el modo en que enfoca su crítica al sistema de los derechos del hombre desde la situación de Francia en vísperas de la primera guerra mundial, y en concreto, polemizando con el entonces presidente de la liga de los Derechos del Hombre. Frente a la potencia militar y a las intenciones beligerantes de Alemania, el presidente de la Liga preconizaba el pacifismo. Una postura insostenible, según Péguy, debido a la proximidad de la contienda. La Liga llevaba tiempo defendiendo, entre otros derechos, el de los pueblos a ser libres. Al mismo tiempo, su presidente se oponía a la defensa al derecho de Francia a recuperar las provincias de Alsacia y Lorena que permanecían bajo el dominio de Alemania después de la guerra de 1870.

<sup>1</sup> Manent, P. (2001), ix.





La contradicción de su postura está en defender la libertad de los pueblos poniendo a la vez como condición para esa libertad el pacifismo. En abril de 1913 esa no era una postura realista, según Péguy. “No puede el Señor Pressencé (el entonces presidente de la Liga) venir a hablar-nos siempre de la libertad de los pueblos (ha hecho su carrera y su fortuna política en eso), y luego negarse a que se hable de Alsacia y Lorena”<sup>2</sup>.

Ahora bien, el pacifismo propio del socialismo de entonces podía ser fruto de la falta de una doctrina clara sobre la guerra o de un cierto miedo a la fuerza de Alemania. De otro modo no se entendería cómo, apunta Péguy, los mismos socialistas sostenían el pacifismo al tiempo que defendían también la conquista, por medio de la guerra, de tantas colonias en el hemisferio Sur. “Si es un sistema del miedo, que nos lo digan. Que no se toca la cuestión de Alsacia y Lorena porque tenemos miedo a Alemania, pero que sí se puede tocar a la cuestión de los negros de Angola, porque no tenemos miedo a la fuerza portuguesa”<sup>3</sup>.

El doble rasero señalado en su aplicación de la idea de libertad de los pueblos reajusta el cuadro mostrando que el problema no era el pacifismo en sí, pues a todo el mundo le interesa la paz. El problema era el pacifismo a cualquier precio y por sistema, porque, entonces, consistía en error político, una incoherencia en relación con la Declaración de los Derechos del Hombre. Es un error, ya que desde el punto de vista político, la defensa misma de los derechos del hombre, concretamente la libertad de los pueblos, puede que requiera el uso de una violencia razonable, al menos en forma de protesta. Un punto cercano a la

<sup>2</sup> Péguy, C. (1992), p. 931.

<sup>3</sup> Péguy, C. (1992), p. 934.





teoría clásica de la guerra, que admitía una violencia razonable si eso era lo que se necesitaba para restablecer un orden justo.

La Declaración de los Derechos del Hombre pretendía justamente establecer la precedencia de la justicia por el derecho sobre el uso de la fuerza como un logro de la República. Pero no se pudo hacer con el pacifismo. Introducir el pacifismo suponía introducir una división. De hecho, el pacifismo produjo una República dividida<sup>4</sup>. En realidad los socialistas defendían el derecho contra la fuerza, pero sólo cuando la fuerza era débil o cuando los intereses de la internacional socialista se lo pedían. Sin embargo, su pacifismo iba más lejos: preferían que no hubiera ejércitos pero que, en cambio, se armara el pueblo. Así se suprimirían las guerras para conseguir la paz. No les importaba si con esto se cometía una injusticia tan grande como no liberar a su propio pueblo u oprimir a otros, pues el derecho y la justicia quedaban separados en este sistema del pacifismo, y la suerte de la libertad (al menos la de los pueblos) permanecía en situación ambigua.

El sistema del pacifismo cree que para acabar con la guerra, basta con no hacerla o con encontrar modos de no hacerla. Pero eso es demasiado sencillo, porque no es suficiente para crear la paz. En general la posibilidad de ésta requiere mucho más trabajo que evitar la guerra. Lo cual muestra que quienes proponen el pacifismo tienden a ignorar el verdadero sentido de la paz. En este sentido el sistema de la Declaración de los Derechos del Hombre que critica Péguy en 1913 contiene una incoherencia derivada del sentido de libertad como libertad absoluta propugnada por la Revolución Francesa. La centralidad de esta

<sup>4</sup> Péguy, C. (1992), p. 935: Sobre esto Péguy escribe: «*C'est une folie que de vouloir rattacher à la République, et à la Révolution et aux Droits de l'homme, le pacifisme. Rien n'est plus contraire. Le pacifisme ici, c'est le démembrement perpétré et le démembrement maintenu. La République du pacifisme, c'est la République démembrée. C'est la République plurielle et divisée*».





libertad engendró un sistema de derechos manipulable, en la medida en que no remite a algo que defina la libertad de un modo más objetivo. Por eso Péguy, en contra de los socialistas, quiere reivindicar la libertad de los pueblos a disponer de sí mismos, justamente en virtud de la misma Declaración que invocaban los socialistas para apoyar su pacifismo. La divergencia entre él y ellos pone en evidencia el hecho de que la paz no puede ser una especie de vacío creado por la ausencia de guerra, sino el resultado de un esfuerzo, muchas veces complejo, por crear condiciones en las que la verdadera libertad puede prosperar en construir una unidad que admite diversidad, no una república dividida. La paz riñe con la pasividad, y el pacifismo, cuando significa un mero renunciar a la guerra, omite la realidad social del desorden o los posibles conflictos. Con eso, no se puede esperar un orden social producto del pacifismo, a no ser que éste se arme con convincentes mecanismos para restablecer el orden social. Según Péguy, el pacifismo socialista se refiere al concepto de libertad de la Revolución Francesa, que considera como libertad imaginaria imposible de concretar, mientras que el derecho de Alsacia y Lorena a formar parte de Francia era una libertad real. Equivocarse en un punto tan crucial coloca la libertad de muchos pueblos a merced de los más fuertes, y quiebra sociedades enteras, no solo fuera de las propias fronteras, sino también dentro.

Ahora bien, si la única percepción de libertad que se conserva es la imaginaria, y es la misma que se concede no solo a los pueblos, sino también a las personas, se hace en virtud del famoso principio de igualdad, que debe también ser artificial para poder aplicarse a todos. Por eso, por ejemplo, las decisiones que se toman dentro de la comunidad política deben ser mediadas por consultas electorales en las que se les pide a las personas votar, no expresar sus necesidades. Ese es un problema que crea una idea, también errónea, de la igualdad.





## II. El problema de la igualdad

Considerar los derechos humanos simplemente una idea abstracta era común tanto entre los socialistas como entre sus adversarios, específicamente para Charles Maurras. Mientras para éste los derechos del hombre eran una mera idea, para Péguy además tenían cuerpo, y había que aplicarlos a las personas y a la comunidad de la que éstas formaban parte, porque tenían su fundamento en la naturaleza misma de las personas. Desvincularlos de ese fundamento era lo que hacía de la Declaración de los Derechos una idea abstracta, de la cual resultaban aplicaciones equivocadas, como el pacifismo y la idea de igualdad. De ahí los trastornos sociales consecuencia del trastorno de la realidad. Probablemente pensando en los que tenían la responsabilidad de este tipo de cambios, Péguy escribió: “el que desmoraliza a un pueblo puede ser, y es ciertamente, el autor directo y la causa tremenda de los desastres que acaecen a ese pueblo”<sup>5</sup>. La postura opuesta es la que entiende mejor la verdadera libertad y la verdadera igualdad. Péguy precisa que la igualdad aquí no es en el sentido democrático, sino en el sentido de equilibrio horizontal que la justicia implica, al menos en el sentido de reciprocidad que lleva consigo.

El proyecto de hacerse hombre y formar parte de una comunidad de hombres no se puede apoyar sobre una cultura semejante; necesita condiciones propicias que no pueden construirse artificialmente, y mucho menos acontecer accidentalmente. Crear estas últimas posibilidades es otro error que forma parte de la cultura moderna en sus aspectos superficiales. Para ilustrar la diferencia entre esa cultura y las anteriores, Péguy recurre a los cambios en la práctica de la guerra, la comprensión del individuo y las formas sociales.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Péguy, C. (1992), p. 886.

<sup>6</sup> Péguy, C. (1988), p. 151.





En el Medioevo, como en la época antigua, la guerra era una especie de duelo entre dos pueblos, con todas las características del duelo. Del duelo individual hasta la guerra, todos los niveles de la batalla estaban bien medidos, porque desde el individuo hasta el conjunto de comunidad, que coincidía con toda la cristiandad, todas las formas sociales estaban involucradas de algún modo. Al estudiar las distintas formas de la feudalidad, por ejemplo, para ver qué es lo que constituía el principio mismo del feudalismo, Péguy escribe: “se descubriría que lo que constituye esencialmente la feudalidad (en la era cristiana) es que todas las formas sociales, desde el individuo, límite inferior, hasta la humanidad, límite superior, se presentan como personas, como seres animados, y nunca jamás como colecciones; en la humanidad feudal, desde el hombre como primer grado de la jerarquía, hasta la humanidad, último grado de ella, pasando por todas las formas sociales, por todos los grados de esa jerarquía solemne, ritual, verdaderamente religiosa, todas son formas animadas, todos son seres animados, personas”<sup>7</sup>.

Las formas sociales a las que pertenecía el individuo no eran ni colecciones, ni aglomeraciones, ni colectividades. La historia moderna, cuando mira a la sociedad feudal en su jerarquía, no ve más que una rígida estructura, unas estratificaciones, estratos o estamentos, se dice hoy. Por eso Péguy apunta que un historiador moderno sólo ve allí los peldaños de una escalera, pisos con innumerables niveles, una pirámide graduada con pliegues horizontales, capas en gélidas cascadas. Pero, insiste, “un hombre lúcido avisado, ve allí toda la circulación de vida interior, toda la alta y profunda personalización religiosa y moral que sube y baja en el cuerpo”<sup>8</sup>. De las dos miradas concluye que la más

<sup>7</sup> Péguy, C. (1988), p. 151.

<sup>8</sup> Péguy, C. (1988), p. 151.





común, la más falsa y por consiguiente la más extendida, la externa, extrínseca, es la que considera la sociedad feudal como una sociedad de estructura, de formación horizontal, en el sentido de que sus capas están en la misma postura siempre, como inmovilizadas “sucesiones verticales de estratos horizontales, horizontalmente cortadas como las que en nuestras escuelas sirven para demostrar el volumen de un pirámide”<sup>9</sup>.

Las personas y las sociedades modernas, en cambio, debido a la naturaleza de su libertad, sin límites establecidos por parte de ninguna autoridad o estructuras, estarían constituidas por aspiraciones, elementos, libres de toda servidumbre horizontal, que subirían y bajarían alegremente dentro de una inmensa circulación social. La inmensa circulación social elevaría los elementos inferiores hacia fortunas superiores incesantemente, e inversamente. En este punto preciso uno no puede dejar de pensar en el debate moderno sobre la distinción entre el gobierno y la gobernanza. La gobernanza se muestra más adaptada a la idea de la libertad y la igualdad de personas y estructuras, libres de los límites de un gobierno jerárquico. Todo se rige por la intervención horizontal de redes sociales, empujadas o surgidas de abajo: las famosas *grassroots*.

Péguy aquí explica cómo la igualdad moderna sería una igualdad absoluta o sin límite. Según él, sin embargo, no hay nada más falso que esa percepción del hombre y de la sociedad. Una mirada menos superficial no tarda en encontrar indicios inequívocos de que dentro de la inmensa circulación social moderna, lo que hay no es un movimiento real, una vida real, sino que se trata más bien de “una perpetua agitación de motas de polvo individuales modernas; esa vana, estéril, pepe-

<sup>9</sup> Péguy, C. (1988), p. 152.







tua y polvorienta agitación no es una verdadera vida; no hay un verdadero trabajo; esta uniformidad de inutilidad miserable no es igualdad; lo que hay son unas miserables sociedades donde las precipitaciones suelen terminar siempre en caídas, y donde las subidas casi nunca llegan a ser ascensos”<sup>10</sup>. Otra vez viene a la mente la imagen de la multitud de redes sociales que pretenden sustituir gobiernos para mejorar la vida de ciudadanos artificialmente iguales: las organizaciones activistas de derechos humanos, o las que pretenden erradicar la pobreza, o mejorar la educación, etc. Por donde se quiera mirar, diariamente salta a la vista el diagnóstico de Péguy.

Si esto es así, se entiende que, dentro de los límites de las formas de vida del hombre en sociedad, había más vida verdadera en las sociedades feudales bajo su apariencia de inercia; más vida interior en la sociedad francesa feudal del Medioevo cristiano. Pues entonces había movimiento, no movimiento mecánico, sino el movimiento de vida y de acción, y de oración, añade Péguy. Una vida que animaba la de una persona individual, no importa en qué nivel de estrato estaba. Dice Péguy: “No eran individuos como hoy, eran cristianos y feudales, tenían todos la misma participación en lo que había de esencial, a todo este inmenso cuerpo, un mismo pensar, un mismo corazón, un perfecto comunismo (participación en lo común). Nada como los comunismos modernos que son un comunismo por agrupación de motas de polvo, por conglomerado, por colectividad, por colectivismo”<sup>11</sup>. No importa que las ramas de un árbol estén en las alturas de éste, pues la savia que sube de las raíces hasta la última hojita del árbol y baja por todas las ramas hacia las raíces otra vez es la misma. Esa es la imagen que explica por qué Péguy considera que dentro de los límites de las formas sociales, la feu-

<sup>10</sup> Péguy, C. (1988), p. 152.

<sup>11</sup> Péguy, C. (1988), p. 153.





alidad era algo más perfecto que la sociedad moderna, presuntamente igualitaria.

Todo el mundo estaba unido por unos lazos sociales y religiosos potentes, así como por una misma “respiración”: una misma conciencia animaba todo el cuerpo. “El rey de Francia estaba más cercano al último de los súbditos, mucho más de lo que están dos ciudadanos, conciudadanos de la sociedad moderna. (...). El rey de Francia y el paisano de Saint Denis eran del mismo mundo, tenían el mismo Dios y el mismo Salvador; tenían la misma conciencia y la misma eternidad; hoy pagamos los mismos impuestos y tenemos los mismos diputados. Había más confianza y compañerismo entonces, más que las amistades de hoy”<sup>12</sup>. Lo mismo vio Tocqueville cuando decía que la aristocracia formaba una cadena que empezaba en el campesino y terminaba en el rey, mientras que la democracia igualitaria rompe la cadena y deja cada eslabón por su cuenta. Es importante apuntar que Péguy no está idealizando la sociedad antigua. Valoraba mucho los avances en estilos de organización social, concretamente la República salida de la Revolución. También, aunque criticaba la práctica moderna del sufragio universal, lo valoraba en sí como una conquista, en tanto en cuanto suponía un ejercicio de la libertad humana y un modo de participación ciudadana. También cuando trata de la Revolución adjudica gran parte de la culpa a la realeza en cuanto a la preparación del terreno donde el mundo de la igualdad artificial iba a florecer. Pero se trata de una realeza tardía, no la del Medioevo. Y también, al culpar a la realeza, se cuidará muy bien de subrayar qué ministros introdujeron la corrupción en la corte, como es el caso de Richelieu, Sully y Colbert.

<sup>12</sup> Péguy, C. (1988), p. 154.





Con estas citas se ha querido poner en evidencia la perspicacia con la que Péguy vio la transformación de la idea de persona en el mundo moderno. Ya no es persona, es simplemente el individuo cuantificable; tal vez la finalidad era fijar términos claros para el ciudadano democrático, por eso el voto electoral ofrecía una concreción específica. Ese individuo, tan fácil de fijar dentro del principio de igualdad, acaba también significando solamente “un hombre, un voto”. La persona ha pasado a ser por todas partes un número, no solamente en las circunscripciones electorales, sino también en el trabajo. El drama es que esta idea del hombre es la que encarna mejor el sistema de gobierno llamado democracia; particularmente en el contexto francés del tiempo de Péguy, tal como la adoptan los socialistas que están en el poder. Tenían la ambición de instaurar una especie de humanidad nueva, lo que, para Péguy, era una imposibilidad, desde el momento en que se consideraba a la persona sólo como individuo, porque es un individuo más similar a un objeto que se puede utilizar o manipular. De ahí la equivocación trágica al diseñar el orden social adecuado, o al diseñar la democracia. En vez de alcanzar un orden, se forma una sociedad sin dirección específica. Entonces el problema de la igualdad, así expuesto, permite a Péguy mostrar que se ha empobrecido mucho el entendimiento de la persona y de la sociedad porque se ha hecho caso omiso de otro “logro” de la Revolución Francesa, a saber, la tercera parte de su lema: “la fraternidad”.

### III. La cuestión de la fraternidad

El principio de igualdad, tal como ha sido consagrado por la Revolución Francesa, es el que rige el sistema de los derechos, también enunciados en la Declaración de los derechos heredada de los revolucionarios. A partir del análisis de la naturaleza de las garantías jurídicas y de la función del derecho en la sociedad, Péguy percibió que éstas pueden



SOBRE EL SISTEMA DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE:  
EL PUNTO DE VISTA DE CHARLES PÉGUY

Antoinette K. Kankindi



y deberían imitar las garantías morales e históricas. No deberían ser ficciones imaginarias que sustituyen operaciones reales, pues el derecho regula relaciones reales entre personas físicas y/o morales reales. Para poder llevar a cabo esta regulación, el sistema jurídico sí que necesita utilizar convenciones y ficciones sociales. Pero no se debe tomar la ficción por la realidad; entre las dos hay siempre salvedades que los jueces deben saber calibrar. Es inevitable que el sistema jurídico siga un diseño en el cual hay que acomodar realidades dinámicas, que, por su dinamismo real, superan a veces las formas jurídicas. Eso es lo que sucede con la traducción jurídica del principio político de la igualdad y la idea de los derechos humanos si no se funda en la naturaleza.

El principio político de la igualdad se expresa en la fórmula de la igualdad de todos ante la ley. Mientras Péguy reconoce la idea de igualdad en el hecho concreto y real de que todos los hombres son naturalmente iguales, en cuanto hombres, sin embargo, en el sentido legal y político de la igualdad percibió una dificultad cuyas consecuencias vemos hoy en los muchos casos en que el derecho, la ley y la justicia tienen poco en común. Y, por eso mismo, no contribuyen a ordenar la sociedad. A partir de la igualdad de todos ante la ley, una igualdad aritmética –llegó a decir Péguy–, los derechos y libertades y la administración de la justicia se vuelven también aritméticos. La justicia se define en términos contables. Reconoce que esto vale muy bien en términos de intereses políticos, y más en términos de intereses económicos, pero no vale en términos de justicia, entendida como condición de armonía social. Por tanto, la igualdad y la justicia que resultan de ello suponen siempre una homogeneización de las personas, después de considerarlas sólo como unidades contables. Una homogeneización de este tipo deja necesariamente fuera diferencias naturales innegables, especialmente las más importantes, que se refieren a la naturaleza espiritual del hombre. Por ese motivo, el sistema de derechos inspirados en el prin-

---

SOBRE EL SISTEMA DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE:

EL PUNTO DE VISTA DE CHARLES PÉGUY

124

Antoinette K. Kankindi





cipio de la igualdad se presta a desconocer, y a veces a conculcar, gravemente las libertades de las personas físicas y morales. Los que más sufren este defecto principal de un principio tan popular son, obviamente en el análisis de Péguy, los miserables, tanto desde el punto de vista material como desde el punto de vista espiritual.

En el pensamiento de Charles Péguy el orden social supone que no se deje a nadie fuera de la ciudad, sumergido en el exilio económico que es la miseria material<sup>13</sup>. Por consiguiente, para que el proyecto de un orden social justo sea realmente bueno, hacen falta dos condiciones, pero que pertenecen a dos órdenes distintos: la primera consiste en el deber de sacar a los miserables de la miseria, y la segunda en el deber de repartir justamente los bienes. La primera es de un orden de urgencia y la segunda es de un orden de conveniencia. Ambos deberes no radican en el principio de igualdad; en realidad son obligaciones que radican en la naturaleza humana, porque compartimos la misma naturaleza, no somos objetos iguales, sino hermanos. Así se ve que las dos obligaciones no coinciden con el problema de la desigualdad, pues los hombres son naturalmente desiguales. No hay ninguno que sea igual al otro, ni física, ni mucho menos espiritualmente. La fraternidad es del orden natural, y la igualdad es del orden de la ficción política, jurídica y sociológica.

Como es ficticio y no sigue la realidad, el igualitarismo no crea justicia, crea más bien injusticias, desigualdades que perjudican. Por consiguiente, para crear una ciudad digna de la naturaleza humana, hace falta una revolución basada en la fraternidad. La pueden llevar a cabo sólo quienes entienden hasta qué punto la miseria material o espiritual degrada la persona humana y su comunidad. Esos revolucionarios

<sup>13</sup> Péguy, C. (1987), p. 1027.





deben tener la valentía de mirar la miseria y reconocer que, mientras mantiene a tantos fuera de la ciudad, no puede haber orden. También deben ser conscientes de que es imposible operar una verdadera revolución o reforma política, legal y económica si no se salva de la miseria a los que estén sumergidos en ella. Esta intuición, que se deduce del análisis de Péguy, demuestra que la fraternidad como principio corregiría los límites del principio de la igualdad principalmente desde dos puntos de vista importantes para el orden social. Desde el punto de vista económico se postularía mejor el papel social de la economía, porque daría una finalidad al objetivo de crear riquezas: el para qué la economía crea riquezas. Desde el punto de vista político se postularía mejor también el gran problema de la representación política, porque repositionaría el concepto de interés al convertir la acción política en servicio, en vez de gestión del poder, o de gestión de intereses conflictivos. En la misma línea también cambiaría el sentido estadístico del sufragio y la política de los partidos. Finalmente, al dar espacio a las desigualdades naturales, el principio de la fraternidad resaltaría la dimensión espiritual del hombre y, por tanto, de los derechos y deberes que tiene en este campo. Entre ellos hay que destacar los derechos y deberes éticos que permitirían definir y justificar la bondad de las actividades económicas y políticas, por una parte, y, por otra, los derechos y deberes religiosos de las personas. A partir de aquí es posible distinguir el verdadero anticlericalismo del falso. Este último, como bien vio Péguy, es un ataque en regla contra la religión y contra un Dios que interpela al hombre en su obrar privado y público. Un ataque, por otra parte, muy perjudicial para la realidad humana y social, porque pretende despojarla de su dimensión espiritual.

---

SOBRE EL SISTEMA DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE:

EL PUNTO DE VISTA DE CHARLES PÉGUY

126

Antoinette K. Kankindi





## Conclusión

Se ha intentado mostrar la idea de libertad de un Péguy creyente pero siguiendo sus escritos hacia atrás, con la intención de subrayar la continuidad en su convicción de que faltan fundamentos sólidos para los derechos del hombre, la igualdad y, por tanto, el orden social. Consideraba él que faltaba orden o fundamento al orden, porque el mundo moderno, en sus teorías y en su secularismo, ya no reconocía la naturaleza humana en su dimensión de fundamento para encontrar precepto moral. La propuesta política de Péguy cobra sentido sólo desde el reconocimiento de ese fundamento de la acción humana en un precepto moral al cual se puede llegar racionalmente. No es posible proponer un modelo de gobierno de la sociedad de tipo *prêt à porter*. Sin embargo, eso mismo es lo que las fuerzas globalizadoras siguen proponiendo hoy.

Se le puede criticar por insistir tanto en una interpretación muy personal de la realidad social o de la dignidad humana de corte abiertamente creyente, pero es menester reconocer que Péguy se esforzó en liberarse de interpretaciones ideológicas. Como todo moderno, el autor francés fue una mente liberal, en el sentido de que creía firmemente en la libertad individual, sin la cual no era posible pensar una sociedad armoniosa. Por eso criticó tan severamente el poder casi ilimitado del Estado, viendo en él siempre el peligro de que pudiera conculcar la libertad individual, la de las familias y la de las otras organizaciones, como las asociaciones o incluso las universidades. Pensaba, por esa razón, que era necesario limitar el poder del Estado. Su crítica puede, hoy, dirigirse a las ideologías globales.

La justificación de esta limitación para el Estado no era tanto alcanzar un equilibrio entre los poderes elegidos, como una necesidad de defender las libertades naturales legítimas contra unas inventadas. Sus polémicas con todos los partidos políticos radicaban en que cada uno





se comportaba como un mini-Estado, y manipulaba los derechos de las personas, de las familias, de las instituciones educativas, casi exactamente como sucede hoy.

### Bibliografía

Manent, Pierre (2001), *Charles Péguy's Temporal and Eternal*, Liberty Fund Inc., Indianapolis.

Péguy, Charles (1987), *De Jean Coste, Œuvres en prose complètes*, Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade, París, t. I.

Péguy, Charles (1988), *Par ce demi-clair matin, Œuvres en prose complètes*, Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade, París, t. II.

Péguy, Charles, (1992) *L'Argent Suite, Œuvres en prose complètes*, Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade, París, t. III.







## El hogar familiar: espacio de lo eterno

Rafael Hurtado Domínguez. Universidad Panamericana (Guadalajara, México)

“Cuando todas las promesas de meros traficantes hayan sido rotas por fuerza, cuando todas las alabanzas del mero negocio hayan sido a la fuerza transformadas en una broma, cuando todo lo que se llamaba práctico haya acabado en una broma y todo lo que se llamaba moderno esté en ruinas más inútiles que las de Stonehenge, entonces habrá una auténtica posibilidad psicológica de que los hombres piensen en las cosas olvidadas: la propiedad, la vida privada, la piedad en su antiguo significado de reverencia por las santidades humanas; por la familia, desde el hogar hasta la muerte”.

Chesterton, G. K. (1933), *The Day of the Lord*

### Un tema pendiente

Entre un amplio rango de “luces y sombras” que parecen afectar a las familias contemporáneas de modo permanente<sup>1</sup>, la discusión científica que busca explicar la relación entre *la vida en el hogar familiar* y el *trabajo profesional remunerado* parece ir ganando terreno. Las razones que pueden justificar el auge de esta temática varían según las diversas alternativas culturales, sociales y políticas que abundan en los cinco continentes. A comienzos del siglo XXI, se puede percibir el creciente interés por reflexionar acerca de la relación familia-trabajo en ciertas instituciones y movimientos sociales, dado el tremendo impacto que dicha temática tendrá a nivel global en los años venideros<sup>2</sup>. Dicho en términos simples:

<sup>1</sup> Véase Juan Pablo II (1981).

<sup>2</sup> Véase Hakim, C. (2000).





ejercer una profesión con excelencia fuera del hogar familiar se ha convertido, en efecto, en el *modus vivendi* de un grupo considerable de padres y madres de familia con hijos, quienes han establecido una relación prácticamente irrevocable con el mercado laboral y con las diversas estructuras sociales y culturales que integran el mundo de hoy.

En la última década, algunos pensadores han abordado el binomio trabajo-familia ofreciendo una amplia gama de soluciones de tipo práctico, sin dejar de lado la reflexión conceptual que amerita dicha temática<sup>3</sup>. Son muy diversos los textos que se pueden consultar si se quiere abarcar la totalidad de los distintos saberes que se muestran necesarios para la formulación de una propuesta global a este problema<sup>4</sup>. No es menor el número de institutos y centros de investigación que contribuyen activamente a ampliar esta discusión, refiriéndose a ella con el título “conciliación entre la vida laboral y la vida familiar”<sup>5</sup>. En su mayoría, me atrevo a afirmar que estos estudios han optado por promover una relación “justa” entre la empresa y la familia. En otras palabras, mientras la *empresa* ha de velar por mantener sus estándares de eficiencia sin desatender las necesidades económicas, sociales y culturales de sus empleados, las *familias* tendrán que desarrollar nuevas dinámicas internas que permitan a todos sus miembros una libre y mayor participación en el ámbito “público” (entiéndase educación, promoción social, trabajo profesional remunerado), a fin de alcanzar una mayor igualdad entre

<sup>3</sup> En el panorama hispano-parlante (no son los únicos): Gallego, J. y Pérez Adán, J. (2001); Aparisi, A. y Ballesteros, J. (2002); Chinchilla, N. y León, C. (2004); Chinchilla, N. y Moragas, M. (2009).

<sup>4</sup> Véase Chinchilla, N.; Moragas, M. y Masuda, A. (2010).

<sup>5</sup> En México: *Centro de Investigación de la Mujer y la Alta Dirección* (IPADE); en España: *Centro Internacional Trabajo y Familia* (IESE); en Estados Unidos: *Center for Work and Family* (Boston College).





las funciones que desempeñan los padres y las madres en el mundo de la profesión y en el hogar.

Para ello, se le ha de pedir al esposo-padre que trabaje menos horas fuera de casa, a fin de que encuentre el tiempo necesario que le permita participar activamente en la educación y el cuidado de sus hijos. Tendrá que dedicar las horas justas a su profesión fuera de casa y exigir la “baja paterna” durante los embarazos de su esposa y el nacimiento de los hijos, tiempo suficiente para dar oportunidad a que la esposa-madre asuma un cargo social o trabajo profesional fuera del hogar (una vez recuperada de su embarazo), de tal modo que su desarrollo profesional remunerado no se vea severamente afectado sino más bien promovido y garantizado por toda empresa, institución o gobierno, a título de derecho.

Al final del día –y con sus respectivos matices– este modelo pretende lograr una mayor igualdad entre los hasta ahora conocidos “roles” o “funciones” del padre y la madre en la familia y la vida social, exaltando la necesidad actual de que ambos cónyuges trabajen profesionalmente fuera del hogar familiar, ya sea a “medio tiempo” o a “tiempo completo”, según sus propios talentos, necesidades y posibilidades. Consecuentemente, padre y madre deberán asumir con esmero, practicidad y equidad, los trabajos o quehaceres del hogar, la atención personalizada de los hijos y la responsabilidad de su escolarización, promoviendo la construcción de lo que Blanca Castilla llama *una familia con padre y una cultura con madre*<sup>6</sup>. Para que esto sea posible, se ha de luchar por una promoción más clara de la contribución de la mujer en la humanización de la sociedad, pues –según dicha visión– relegar los talentos de la mujer

<sup>6</sup> Véase Castilla, B. (1996).





al ámbito de lo “privado” va en detrimento del ámbito “público”, es decir de la sociedad misma<sup>7</sup>.

Los hijos, mientras tanto, han de pasar las horas que sean necesarias al cuidado de los abuelos o *babysitters*, quienes han de reclamar paulatinamente un trato más digno, un mejor salario y claras oportunidades de crecimiento en este emergente ámbito laboral, pues, en su mayoría, ellas mismas son madres de familia o al menos aspiran a serlo. Por otro lado, las guarderías, los centros de estimulación temprana y escuelas deberán ser subsidiadas en su mayoría por el Estado, por las mismas empresas que pretendan dar un mejor servicio a sus empleados –a fin de ser calificadas como empresas “familiarmente responsables”<sup>8</sup>–, o bien por los mismos padres de familia ante las constantes propuestas de la iniciativa privada<sup>9</sup>. Me parece que, en términos generales, el diálogo trabajo-familia se ha planteado desde una perspectiva meramente práctica, de fuerte orientación empresarial, poniendo en el centro de la discusión la promoción del trabajo de la mujer fuera de su hogar (invitando al varón a que retorne a éste)<sup>10</sup>, partiendo de la igualdad ontológica que ambos cónyuges gozan en cuanto personas; de su co-responsabilidad por generar y educar a sus hijos; y de la contribución equitativa que ambos sexos han de aportar a la construcción de las estructuras culturales y sociales.

<sup>7</sup> Lo que Nuria Chinchilla llama “Family-Responsible Employer Index” (IFREI), herramienta de autodiagnóstico de corte empresarial (<http://www.iesedti.com/ifrei2006/ifrei.htm>)

<sup>8</sup> Castilla, B. (2001), p. 307.

<sup>9</sup> Véase Montoro, C. y Barrios, G. (2008). Para una idea más clara de la aportación de las guarderías al desarrollo de nuestros hijos, véase Eberstad, M. (2004).

<sup>10</sup> Véase Blankenhorn, D. (1995).





Según la sabiduría clásica –tal vez por ahora un poco olvidada<sup>11</sup>– los padres de familia (entiéndase padres y madres) han sido llamados a participar en la “construcción” del mundo de las personas de una manera única, exclusiva y fundamental: *trayendo otras personas a la existencia y educándolas a partir de su amor*<sup>12</sup>. De acuerdo con esta visión, el devenir de la historia ha puesto sobre los hombros de los padres y de las madres la gran responsabilidad de *humanizar y construir* los cimientos de toda sociedad conocida, la misma que ellos han de erigir por medio de su propio trabajo. Si nos detenemos un momento a reflexionar acerca de este pensamiento y llevamos la discusión al plano de lo que hoy en día se entiende por “vida laboral”, “trabajo fuera de casa” o “trabajo profesional”; acerca de cómo estos conceptos interactúan o establecen un diálogo en términos de la acción, la siguiente pregunta ha permanecido –en mi opinión– sin una respuesta contundente: *¿Cómo pueden los padres y las madres mantener una estrecha relación con el mercado laboral sin descuidar el cultivo de la vida familiar en sus propios hogares?*<sup>13</sup>. La atrevida respuesta a dicho cuestionamiento deberá esclarecer, me parece, lo que podemos denominar el vínculo fundamental existente entre: 1) el trabajo y la vida familiar en el hogar; y 2) la vida familiar y la vida profesional fuera de casa.

Será necesario abordar este tema desde una perspectiva que ponga en el centro de la discusión las necesidades matrimoniales y familiares, para posteriormente comentar las necesidades de las empresas, de las instituciones intermedias y la sociedad en general. Sin afán de adelantarse demasiado, arriesgamos los siguientes cuestionamientos: ¿cuál es la distancia real entre el trabajo dentro del hogar (entendido como

<sup>11</sup> Véase Alvira, R. (2002).

<sup>12</sup> Véase Wojtyła, K. (2008).

<sup>13</sup> Para una introducción a este planteamiento, véase Hurtado, R. (2011), pp. 21-39.





privado) y el trabajo profesional fuera del hogar (entendido como público)? ¿Pueden las funciones de los padres en el ámbito del hogar ser consideradas verdaderos “trabajos profesionales”? Comenzaremos analizando el concepto de *trabajo* desde su enraizamiento antropológico, para después explicar el impacto que tiene éste en la formación y educación de la persona humana.

### El trabajo profesional: servicio y compromiso

Los antiguos pensaban que el *trabajo* se identifica con aquellas actividades físicas, de carácter externo, que exigen el empleo de esfuerzos extenuantes. Nuestros antepasados trabajaban la tierra principalmente con las “manos” para cultivar el trigo que luego convertían en pan; descubrieron las bondades del jugo de la uva, cuyo fermento da origen al vino; aprendieron cocinar los alimentos, pulir las piedras, cortar la madera y preparar los materiales para construir viviendas que, habitadas por familias, se tornaron en hogares donde aprendieron a compartir *el pan y la sal*. Así, el hombre de antaño aprendió a *poseer, habitar y trabajar* “en” y “desde” su espacio vital e íntimo: su *hogar*. Con el paso de los siglos, esta dinámica avanzó hacia otro espacio vital pero más insospechado: *su vida interior*.

No sin razón, la sabiduría greco-latina distinguió la naturaleza del trabajo laborioso (*negotium*) de lo que ellos entendían como el descanso contemplativo (*otium*), es decir, posesión pasiva de la verdad y la belleza. Según dicha distinción, la mayoría de las personas han de trabajar los materiales laboriosamente para la “construcción” del mundo, mientras que otros se consagrarían a contemplar el universo creado y a ser virtuosos. De este modo, unos trabajaban el mundo material, y los otros contemplaban su belleza, marcando una división insalvable entre aquellas actividades propias del “cuerpo”, laboriosas por naturaleza, y





otras correspondientes al “espíritu”, a la vida interior, a la excelencia del ser.<sup>14</sup>

Sin embargo, separar estos dos elementos (trabajo y contemplación) plantea un problema práctico muy evidente que prevalece aún en nuestros días: mientras unos cuantos se dedican a “contemplar” la realidad, el resto “trabaja” sin descanso para satisfacer las necesidades básicas de los primeros. Da la impresión de que el trabajo laborioso está destinado a privar al hombre de toda contemplación, es decir, del gozo de su propio trabajo bien realizado, despojándolo sin remedio de los bienes espirituales que de éste emanan. La contemplación, según el pensamiento clásico, no se refiere a un trabajo manual, laborioso, de esfuerzo físico y progresivo, sino a la devoción y admiración de la realidad que tiende al descanso.

Pero no se puede llegar a éste (*otium*), en tanto que es posesión de la verdad y del amor, de forma pasiva. En realidad, una devoción sistemática y rigurosa a apreciar la realidad demanda el desarrollo y ejecución de múltiples tareas que son muy fatigosas en sí mismas. Estamos hablando de lo propio de la vida intelectual y reflexiva, a saber. El acto de posesión del objeto deseado, según veremos más adelante, es posible al final de la “jornada”, ya sea física o intelectual. Cuando se habla de trabajo, éste se presenta como una actividad de orden interno o externo, espiritual o físico, que está por hacer y que generará satisfacción gozosa una vez terminado.

Si el ser humano se encuentra a sí mismo en medio de una actividad que no ha terminado aún, entonces no ha llegado a la meta y por ello *está trabajando* (acto transeúnte). En cambio, cuando se encuentra en *contemplación* (acto inmanente), en posesión de su fin, quiere decir que ha

<sup>14</sup> Véase Chirinos, M.P. (2006), pp. 18-26





llegado a la meta y por consiguiente *ya puede apreciar la obra realizada* y finalmente descansar. Esto indica que la relación entre trabajo y contemplación se puede expresar de la siguiente manera: se *trabaja para contemplar*, y *contemplar permite (descansar para) seguir trabajando*. Hablar de trabajo (*negotium-acto transeúnte*) y de contemplación (*otium-acto inmanente*) es, en ese sentido, hacer referencia a una distinción que no corresponde a aquellos trabajos relativos al alma puramente “trabajadora” o a la meramente “contemplativa”. Más bien, es una forma de explicar que hay actividades o trabajos que *se encuentran en proceso o movimiento*, en el plano material (usar las manos) o espiritual (usar la mente), y otros que *ya han alcanzado su fin*, su “culmen”.

El que ha trabajado puede contemplar la obra realizada y, si es de su agrado, ha terminado de trabajar y por lo tanto ya puede descansar. Puesto de esta manera: un verdadero trabajo se presenta al hombre como una actividad que está “por hacer” (que encuentra su primera causa en el amor), siendo éste su camino natural hacia la contemplación y el disfrute<sup>15</sup>.

Ahora bien, el trabajo entendido como movimiento o proceso que tiende a la contemplación plantea una cuestión de igual relevancia: ¿cuál es el papel que juega el trabajo que busca la contemplación en lo relativo al desarrollo personal del ser humano? Trabajo y desarrollo son dos términos que van de la mano al hacer referencia al desarrollo integral (comenzando por el interior) de las personas, que es en sí mismo un trabajo por hacer. Ésta es la actividad más básica y elemental en el plano personal de la vida de los seres humanos, lo cual no se atribuye

<sup>15</sup> Véase Santamaría, M. (2004), pp. 1012-1013. Cabe aclarar que, en principio, todo trabajo parte de lo que podemos llamar una “primera contemplación” de la realidad material, que ha de concluir en una “segunda contemplación” de la obra técnica realizada.







a que posea un cierto grado de dificultad o que implique la ejecución de actos complejos, factibles para cierto tipo de mentalidades.

Verdaderamente, el desarrollo integral de una persona es un trabajo, en primer lugar porque implica la repetición de actos que tienden a la excelencia, a la virtud; es un proceso que hay que seguir, un movimiento. En segundo lugar, porque depende de la libertad de la persona. Tanto lo que podemos llamar “trabajo interior” (lo que pasa dentro de mí) como el “trabajo exterior” (lo que hago con mis manos) son el resultado de la iniciativa personal del que actúa, libre y soberano, que se encuentra *libérrimo* ante cualquier actividad o tarea que se le plantea aquí y ahora, *pero que no sale sola sino que reclama su libertad*. Para que un trabajo sea un “verdadero trabajo” tiene que ser realizado por una persona humana que dice libremente “sí”. No se realiza mediante un proceso natural biológico, físico o químico, o bien gracias a las leyes impasibles del mercado o incluso la política. El trabajo tiene que ser realizado por *alguien* aquí y ahora, paso por paso, y se presenta como un bien que está por hacer y que espera la libre respuesta del actuando: *tengo que responder desde el interior que “sí”*.

En ese sentido, cuando se nos plantea un bien que está por hacer desde el plano meramente natural, que no sale solo pero que espera mi “respuesta” libre y afirmativa, entonces estamos frente a un posible trabajo que se ha de expresar a modo de *respuesta*, la misma que lleva consigo la impronta del que ha respondido bien al ¿quién soy yo?: persona humana, respuesta al amor “en carne”, pues hemos sido engendrados de forma personal, y sólo desde nuestra persona de carne podemos responder a ese Amor que nos introduce en el mundo creado. En otras palabras: yo soy el que responde al Amor que me constituye, por medio de mis actos... por medio de mi trabajo<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Véase Santamaría, M. (2004), pp. 1013-1014.





La respuesta al Amor supremo que sostiene al hombre en la existencia adquiere una triple dimensión que se puede abstraer –según Mikel Santamaría– de la propia experiencia, básica y elemental, de la vida humana. Dicho en otros términos, ser persona de carne implica radicalmente crecer de modo integral de acuerdo con los siguientes tres elementos prácticos o tareas a realizar: 1) crecer y alcanzar la madurez; 2) traer otros a la existencia; y 3) co-participar en la construcción del mundo de los seres humanos.

Se puede ver a simple vista que estas tres “dimensiones” del ser personal poseen algo en común: *son trabajos en el sentido técnico de la palabra*. Estas tres actividades se han de realizar de forma progresiva y en total dependencia de la libertad del sujeto, siendo la “respuesta” a cada una de estas dimensiones la expresión de un bien por hacer que “no se hace sólo”. Si ser persona de carne implica responder al Amor que le “sostiene” en la existencia, entonces dicha respuesta guarda en su semántica la estructura de un trabajo-amor, es decir, de una entrega total del ser personal *que responde*. Hablar de vocación al amor, en ese sentido, *es hablar de la vocación al trabajo* según esa triple dimensión que nos mantiene “ocupados”, “laborando” durante toda la vida.

¿En dónde se puede comprobar la practicidad de estas tres dimensiones de la existencia humana en su llamada al trabajo-amor? Ciertamente, las personas nacen como seres dotados de un cierto grado de *indeterminación*, característica básica y a la vez compartida con el mundo en que vivimos, que espera ser “acabado” por nosotros mismos. En él, todo está por hacer o por renovarse, por ello hay que *ponerse a trabajar* y edificar las estructuras que facilitan el desarrollo del mundo auténtico que habitan los seres humanos. La libertad humana, por ende, se ha de reconocer a sí misma completamente libre frente a un entorno moldeable, el cual da espacio para que el ser humano ejerza su propia libertad, permitiendo que el hombre tome la iniciativa de asumir el protago-





nismo del devenir de la historia, en la edificación del mundo de las personas humanas, cara al Plan Divino de Amor.

De este modo, el ser personal se encuentra a sí mismo inmaduro en el proceso de llegar a la “sazón”, frente a un mundo que espera ser erigido, construido y habitado por personas humanas. Sin embargo, a diferencia del mundo natural, que funciona según unas leyes inmutables (hasta donde nos da nuestro entender), las personas, de acuerdo con su categoría ontológica (racional y libre), no pueden crecer por sí solas o en forma automática. Es necesario ejercer el intelecto y la libertad en la realización de actos progresivos que tienden a la virtud, dando origen a una historia única e irrepetible, a saber, la *biografía personal*, que a su vez hace posible la *biografía global*. En ésta se ven plasmadas las experiencias que hacen crecer al hombre en el plano físico, intelectual y moral, que van modelando su carácter y su personalidad junto a sus semejantes que han de recorrer el mismo camino. Es aquí donde se vislumbra el origen del primer trabajo formal del hombre: *responsabilizarse de la propia madurez*. La primera actividad progresiva que reclama la libertad de la persona humana es, entonces, aprender, madurar y llegar a la sazón<sup>17</sup>.

¿Cómo madura el ser humano? ¿Quién le ayuda a desarrollar esa primera dimensión de su existencia? Según lo visto, las personas “florecen” por medio del ejercicio de la propia libertad. Pero, para ello, es necesario que alguien les enseñe cómo ejercer la libertad. Se es parte de la humanidad según un código genético propio; se nace en una época concreta, miembro de una cultura y una tradición específica, según la buena voluntad de nuestros padres, de nuestros maestros, de nues-

<sup>17</sup> Véase Santamaría, M. (2004), p. 1016.





tra comunidad: *venimos al mundo unos a través de otros*, en el plano físico y en el plano intelectual y espiritual.

Hemos sido puestos en la existencia como *hijos de otros hijos* –que ahora son nuestros padres–, a quienes se les confió este trabajo básico (es decir, que está en la base, no que sea simple). El saberse *hijo de un padre y una madre* (en sentido amplio) constituye, ciertamente, el segundo trabajo esencial que reclama el amor humano. La vocación al amor nos lleva más allá del propio ser y nos coloca en un diálogo personal con nuestros semejantes, mostrándonos el camino para *entregarnos*; para *transmitir lo que hemos recibido*, manifestar nuestra intimidad, ejercer la potencialidad de ser padres.

Esto es lo que hacen los hermanos mayores cuando les “llega su hora” y asumen un rol más activo en la *educación* de sus hermanos, o de sus primos. O bien los adolescentes que se comprometen con una labor social, pues ellos están dando –auténticamente– a otras personas “lo que han recibido” en diversos aspectos de su propia vida, a fin de que éstos también maduren, crezcan y se humanicen a partir de las experiencias y del conocimiento de otros. También podemos pensar en aquellos que han de responder al Amor que les constituye en la existencia “sin intermediarios”, viviendo el celibato apostólico, entregándose al trabajo de traer a “otros a la existencia” en el plano espiritual<sup>18</sup>.

Pero el mundo de los hombres posee, como ya hemos señalado, un cierto grado de indeterminación y reclama ser acabado, al igual que nuestro carácter, *por medio de nuestro trabajo*. Hablar de la “humanización” del mundo conocido es lo mismo que hablar de la construcción del gran “hogar global”, en el que otros seres humanos, nuestros hijos, nacerán y se desarrollarán como miembros de la raza humana. Para ello es nece-

---

<sup>18</sup> Véase Santamaría, M. (2004), p. 1016.





sario que una sociedad promueva el florecimiento de hogares con familias bien establecidas; con instituciones y entidades gubernamentales que las sirvan; con grandes protagonismos en la ciencia, las artes y las religiones.

Sólo una cultura que se comprende a sí misma puede crecer y perpetuar su existencia en la historia, y para ello es necesaria la Filosofía, la Teología, las ciencias positivas, el arte y la música, la literatura, la gastronomía, etc. Es necesario que la cultura sea “retada” por las nuevas personas que nacen en su seno. Y estas, por justicia, deben asumirla, criticarla (de *kriterion*, juicio), y *aportar* algo nuevo, una mejora que haga más apacible su vida y la de los demás<sup>19</sup>.

Si un verdadero trabajo es aquella actividad que es *proceso hacia* y depende de la *libertad*, y por lo tanto las tres dimensiones de la existencia humana aludidas anteriormente son trabajos en el sentido estricto de la palabra –alcanzar la madurez personal; devolver lo recibido; desarrollar el hogar global para los seres humanos–, entonces cada uno de éstos trabajos se expresan, en el sentido técnico de la palabra, a modo de un *trabajo-amor* de naturaleza *personal*.

En verdad, todo hombre y toda mujer han sido llevados de “la mano” de sus padres, presentes o ausentes, uno a uno, con sus defectos y sus cualidades, hasta el punto de alcanzar una cierta madurez que les ha de hacer más independiente. Sólo haciendo uso de nuestra propia libertad es posible “hacerse cargo” de otros, dar nuestro tiempo para el beneficio de otros. Ser maduro implica de algún modo “dar lo recibido” y estar disponible para ocuparse de la madurez de otras personas. En ese momento el *adolescente* pasa a ser *adulto*, y ahora puede asumir responsa-

---

<sup>19</sup> Véase Santamaría, M. (2004), p. 1016.





bilidades de mayor envergadura en el entramado social, ya no sólo dentro de su hogar familiar, de su realidad más inmediata.

¿Qué nos dice esto?, algo muy sencillo pero cada vez más nebuloso en la sociedad actual: formar parte del proyecto de la edificación de la sociedad demanda que las personas trabajen primero en su propia madurez y en la madurez de sus más cercanos. Sólo así se puede asumir la *responsabilidad* –como diría Karol Wojtyła<sup>20</sup> de amar-humanizar a otras personas, con todas las consecuencias que esto implica, así como edificar o cuidar (según sea el caso) las estructuras necesarias para que la vida siga. ¿A qué consecuencias se está aludiendo? Es ahí donde el trabajo personal y las necesidades sociales del mundo de las personas, se identifican.

A mi modo de ver, el trabajo que sirve para desarrollar la sociedad requiere un grado riguroso de compromiso y destreza, de disponibilidad y de apego. Reclama el ir más allá del umbral personal, mostrando un alto grado de “profesionalidad”. Por ello, lo que socialmente se conoce como “trabajo profesional” hace alusión a un servicio de construcción que se aporta directamente al entramado social, a sus estructuras e instituciones, que sostienen la civilización en funcionamiento. Ejercerlo no significa solamente madurar y estar dispuesto a dar lo recibido sin más; o ser un trabajador o jornalero que disfrute mucho de lo que hace. En realidad, hace falta comprometerse, especializarse, convertirse en experto y dominar aquella disciplina o función que ya ocupa una importancia en el tejido social y que merece una retribución económica y un reconocimiento comunitario<sup>21</sup>.

En ese sentido, ¿cuándo se está hablando de un “verdadero trabajo” o de un “verdadero trabajo profesional”? ¿En qué consiste la identifica-

<sup>20</sup> Véase Hurtado, R. (2011), pp. 41-62.

<sup>21</sup> Y si no la hay, como gusta decir a los emprendedores, habrá que desarrollarla.





ción entre el trabajo “personal”, de maduración y entrega inmediata, y el trabajo propiamente “profesional” de mayor alcance social? Ante estas cuestiones se puede responder lo siguiente: trabajar en la propia madurez lleva al hombre a desarrollar el músculo interno que se decanta en la potencialidad de dar a otros lo recibido con virtud y apego. Poner a disposición de los demás nuestra habilidad para “construir” el mundo de los seres humanos, sus estructuras y sus instituciones, es un auténtico símbolo de madurez. Implica alcanzar la propia maduración interior y ponerla a disposición o en contacto directo con la esfera social.

Ahora el joven-adulto se puede dar a conocer en el ámbito social y asumir una función, un trabajo profesional (de *profess*, declarar públicamente), que se puede distinguir de un trabajo no-profesional por poseer un *carácter de servicio* y una *conexión directa con la esfera social*. En eso radica su “profesionalidad”: en el compromiso que entraña la relación social generada entre el trabajador y la entidad que le ha contratado y remunera su trabajo por medio de un *salario*. Éste último es un elemento fundamental para el sano funcionamiento de dicha relación (trabajador-entidad), ya que apunta hacia la total interdependencia o “relación” que se da entre el individuo y el cuerpo social. Aunque no nos corresponde profundizar extensivamente en esta temática, cabe aclarar que la remuneración que secunda a un trabajo profesional puede variar (en cantidad y especie) según la demanda, urgencia, moda, o necesidades momentáneas de una sociedad específica, sin perder su carácter de servicio profesional<sup>22</sup>.

En una sociedad global como la nuestra, un sinnfín de trabajos y servicios de corte aparentemente “profesional” se ha propagado hasta los rincones más insospechados de toda ciudad o metrópoli, pueblo o villa.

<sup>22</sup> Véase Santamaría, M. (2004), p. 1017.





Sin lugar a dudas, esta tendencia no ha dado todo de sí, y me atrevo a asegurar que pasarán muchas décadas hasta que la sociedad actual, con su racionalidad neoliberal de “libre mercado”, retroceda en sus intereses meramente consumistas y materialistas. Mientras tanto, en medio de toda este “vorágine” comercial y mercadológica, se puede poner en cuestión la relevancia de unos trabajos profesionales con respecto de otros. Esto se hace evidente en tiempos de *crisis* como la que está abrasando la sociedad del siglo XXI.

“Crisis financiera”, “crisis ambiental”, o “crisis demográfica” son algunos de los tópicos discutidos en el panorama académico, que se muestra ávido de explicar y hacer valer sus razonamientos ante los gobiernos democráticos. Pienso que en el discurso general, la solución se está asomando y apunta hacia el reconocimiento de aquellos trabajos profesionales indispensables o básicos para superar la turbulencia, esa misma que pone de manifiesto la importancia de identificar aquellas profesiones que son “esenciales” –desde un punto de vista técnico–, sin las cuales la construcción de la sociedad se convierte en una falacia utópica en la que impera la desigualdad, presentada en forma de “consenso”.

Por consiguiente, si un verdadero trabajo profesional se puede definir por su estructura interna de servicio y compromiso en la construcción del entramado social, partiendo de la identificación del bien común, entonces los dos trabajos profesionales más básicos, más esenciales y más consistentes desde un punto de vista técnico son los siguientes: *tener hijos y educarlos*<sup>23</sup>. Una sociedad que se valora a sí misma como cultura, es decir, como “cultivo” de personas humanas, reconoce-

<sup>23</sup> Ser padre y ser madre es mucho más que un trabajo profesional (es una vocación), pero desde un punto de vista “técnico” son trabajos profesionales, por ser un servicio de construcción del entramado social.







rá y protegerá sin reparos la supremacía técnica de estos dos trabajos genuinamente profesionales<sup>24</sup>.

### Volver al hogar: reto del siglo XXI

Al poner este *yugo* sobre la “sociedad” no me estoy refiriendo solamente a los gobiernos, entidades de poder o de promoción social. Tampoco pretendo aludir a las instituciones de bienes y servicios, empresas, universidades o escuelas, sino directamente a los padres de familia (con especial énfasis en la madre), pues sólo ellos pueden reconocer en forma radical el valor inconmensurable de la vida de sus hijos, la más sublime posesión<sup>25</sup> –afirma Rafael Alvira– y la relevancia de su correcta humanización en el hogar familiar, lugar donde se desempeñan de modo natural esos dos trabajos eminentemente profesionales.

¿Cuál podría ser el impedimento para comprender esta última declaración desde la óptica femenina? Poner en el centro de la vida social la importancia del trabajo en el hogar familiar presupone un cierto acuerdo sobre lo que los antropólogos y los sociólogos podrían denominar lo *estrictamente masculino* y lo *estrictamente femenino*. A mi modo de ver, la última gran “gracia” que la cultura occidental heredó del marxismo se puede encontrar en el discurso de cierto feminismo radical. Karl Marx (1818-1883) pretendió resumir la historia de los seres humanos como una constante lucha entre las clases sociales. Es decir, mientras exista una radical “diferencia” entre el poder adquisitivo de los ricos en relación con los menos afortunados (o como algunos llaman, *pobres*), los primeros optarán invariablemente por abusar de la dignidad, del trabajo y del tiempo de los segundos. No ha de sorprender que su alumno

<sup>24</sup> Véase Santamaría, M. (2004), pp. 1018-1019.

<sup>25</sup> Alvira, R. (2000), p. 29.





predilecto, Frederick Engels (1820-1895), llevara esta teoría hacia delante, casi al borde de un abismo que parece no mostrar su fondo. El autor del libro *The Origins of the Family, Private Property and the State* (1884) extrapoló el *materialismo dialéctico* marxista a lo que algunos denominan la “guerra de los sexos”.

¿Cuál es la idea central que Engels pretendió explicar a la luz del pensamiento de su maestro? Me parece que se trata de algo muy sencillo: mientras existan diferencias radicales entre el hombre y la mujer, particularmente en lo social y cultural, la ley del más fuerte (el hombre) se habrá de imponer como una “luz negra” que opacará el precioso prisma de la realidad, siendo la mujer, por consiguiente, maltratada y abusada por ser considerada como el sexo “débil”.

Frente a este escenario, no muy esperanzador, una solución lógica puede asomar su rostro amable y atrayente: destruida la diferencia entre hombre y mujer, destruido el mal. En otras palabras, si eliminamos las diferencias sociales y culturales entre el hombre y la mujer, se acabó el problema. A esta insospechada tarea se dedicaron varias feministas radicales del siglo XX. Tal vez una de las más destacada fue la pensadora francesa Simone de Beauvoir (1908-1986), autora de aquel célebre aforismo: “una no nace mujer, una se convierte en mujer” (*On ne naît pas femme: on le devient*). Beauvoir acusó categóricamente a la sociedad de ser la encargada de elaborar una especie de *quimera* que el mundo entero llama “mujer”. Esta idea dio origen, con el tiempo, a lo que los estudiosos llaman *diferenciación entre sexo* (lo dado naturalmente) y *género* (lo construido culturalmente).

Agotar la complicación que abarca la profundización de los estudios de sexo y género excede los alcances de esta reflexión. En resumidas cuentas, el resultado del drama expuesto es muy simple: a comienzos del siglo XXI, muchos padres y madres de familia no saben cómo atender a sus hijos y a sus hijas, aunque los mantienen ocupados según el





ejercicio de toda clase de acuerdos pragmáticos que ponen en segundo plano el trato directo con ellos. Entre otros modos de corroborar esta tesis, se puede percibir en el discurso político y en la opinión pública una cierta ambigüedad en el momento de hablar de temas relativos a la diferencia radical entre el hombre y la mujer. A lo sumo, se puede aludir a la necesidad complementaria que tiene uno para con el otro, que puede ser análoga a otros “estilos de entrega” –no solamente de tipo sexual– que hoy día se promueven como normales.

En consecuencia, ya no es posible referirse a la natural diferencia sexual masculina y femenina que tiende a la unidad amorosa, dando paso al torrente de la *fecundidad* que genera vida humana. Suena extraño y anticuado referirse a cierta época, ya distante, en la que se apreciaba el trabajo manual (hoy despreciado) en el que *ellos*, los hombres, se dedicaban a acarrear los materiales, iniciar los procesos, matar el animal y traerlo a casa, arriesgándolo todo por sostener un hogar y una familia. Mientras tanto, *ellas*, las mujeres, convertían aquellos ladrillos, aquellos maderos, costales de garbanzos, patatas, zanahorias, y cuanta cosa fuera posible meter en el perol, en *cultura*; en el modo de cultivo de la humanización del tiempo, a saber, de la *fiesta*<sup>26</sup>.

Querámoslo o no, siempre que se ha dado la unión entre un hombre y una mujer, unidos bajo un mismo techo, *su hogar*, dando su vida por generar y educar vida humana, ha sido posible la edificación de toda cultura y toda civilización. Pero, dejando a un lado la tentación de hacer afirmaciones un tanto atrevidas, y mucho menos en aras de convertir esta reflexión en una exposición de nostalgias sin sentido, considero de gran importancia afrontar el hecho de que nuestra cultura ha cambiado hacia un rumbo que se antoja difícil de rectificar en el corto plazo.

---

<sup>26</sup> Véase Pontificio Consejo para al Familia (2012).





Tratar de reconstruir un mundo nuevo y arbitrario, en el que el hombre y la mujer se ven opacados por el discurso ideológico de “otras” formas de “amar” o, a lo sumo, son explotados en nombre de los intereses lucrativos de desarrollo sin límites (moderno), no será tarea fácil, aunque no imposible. “Este mundo llegará a su plenitud en el momento en el que ambos sexos le entreguen armónicamente su contribución específica”, afirmó Jutta Burggraf (1952-2010)<sup>27</sup>. Bajo esta misma óptica, hay quienes afirman que la tarea de reconstrucción de la civilización de las personas debe ser puesta en manos de las mujeres y su *gran genio*<sup>28</sup>. A mi modo de ver, esta tesis puede no estar alejada de la realidad, aunque con algunos matices.

¿Qué es lo específicamente femenino? Tal vez no encontremos una respuesta concreta a esta cuestión por ahora, pero se puede afirmar que cada vez lo echamos más de menos. “Me parece que nuestro principal problema –nos dice Rafael Alvira– no está en las bombas atómicas, en el paro o en la droga. A mi juicio, lo más grave que nos sucede es la progresiva desaparición de lo específicamente femenino, en una situación que se caracteriza –como toda modernidad– por el predominio del poder, es decir, del elemento masculino, que es principal”<sup>29</sup>. Ante esta valiente enunciación, me atrevo a afirmar que la verdadera contribución de la mujer (y también del varón), en medio de una sociedad que se desquebraja interiormente, comenzará en el *hogar familiar*. La razón de esto es que hablar de familia es hablar del hogar, el espacio físico que ocupa una familia y que ha de poseer, habitar y cultivar. Lo que no se habita no se *cultiva*, y si podemos hablar de la posibilidad de reconstruir el último gran *bastión*, la última gran frontera de batalla contra la famo-

<sup>27</sup> Burggraf, Jutta (2004), p. 517.

<sup>28</sup> Véase Juan Pablo II (1988) y (1995).

<sup>29</sup> Alvira, R. (2001), p. 19.





sa *cultura de la muerte* de la que Juan Pablo II tanto advirtió, ese lugar tendrá que ser sin duda un lugar “eterno”, el lugar de la *fiesta*: de ese gran lugar paradójico que parecer ser “más grande por dentro que por fuera”, como decía G. K. Chesterton<sup>30</sup>, a saber, el hogar.

La familia, el hogar, es el “lugar al que se vuelve”<sup>31</sup>, y la reivindicación social y cultural del trabajo paterno y materno en un hogar habitado por sus hijos se está convirtiendo, en definitiva, en una verdadera necesidad social y cultural. Y esto no es un mito, o pura buena voluntad de unos cuantos románticos que perciben a la familia como el remedio a todos los males de la sociedad postmoderna. Se puede observar un creciente protagonismo de instituciones pro-paternidad y pro-maternidad que pululan por el mundo anglosajón (especialmente en Estados Unidos, Inglaterra y, en menor medida, en Australia y Canadá), que están trabajando arduamente en el desarrollo de líneas de investigación que muestren los efectos positivos de la presencia de la *madre-ama de casa* y del *padre-protector* en el entorno familiar.<sup>32</sup> También ha sido el tema central de la última Jornada Mundial de las Familias (Milán 2012), que llevó por título “La familia: el trabajo y la fiesta”. Recientemente, el afamado *World Congress of Families* (Sydney 2013) presentó como *motto* propio “Familias felices, economía saludable”. Esto no debe ser motivo de sorpresa, dadas las consecuencias previsibles de un “invierno demográfico” (así lo afirman algunos sociólogos)<sup>33</sup> cada vez más extendido en los cinco continentes.

<sup>30</sup> Alvira, R. (2000), p. 19.

<sup>31</sup> Chersterton, G. K. (1990), p. 63.

<sup>32</sup> En Inglaterra: *The Home Renaissance Foundation* ([www.homerenaisancefoundation.org](http://www.homerenaisancefoundation.org)); a nivel internacional: *The Homemakers Project* (<http://www.homemakersproject.com>).

<sup>33</sup> Véase grupo de investigación *Demographic Winter* ([www.demographicwinter.com](http://www.demographicwinter.com)).





La razón de ello tal vez sea que sin hogares habitados por familias sólidas la permanencia de la sociedad se pone en cuestión: “dime el tipo de familia que tienes y te diré el tipo de sociedad que tienes”<sup>34</sup>, decía el primer sociólogo de la familia, Frédéric Leplay (1806-1882). Pero bajo la óptica del bienestar de la vida de los hijos (que sólo un padre y una madre pueden contemplar de modo entrañable), se desvelará con una fuerza sanadora la importancia radical, el “carisma” específico de la función *materna* en su *propio hogar*, en su *propia casa*, con *sus propios hijos*, antes (aunque no exclusivamente) que en cualquier otro espacio “humanizador” de personas. También surgirá le renovada figura del *padre-protector* y trabajador, hasta ahora embelesado con las novedades que trajo consigo la revolución industrial de los siglos dieciocho y diecinueve, y la innovación tecnológica de los siglos posteriores, comportamiento irresponsable que le ha hecho acreedor del “exilio” de su hogar<sup>35</sup>, pero al que indudablemente ha de volver si se le sabe invitar.

## Bibliografía

Alvira, Rafael (2000), “Sobre la esencia de la familia”, en *El lugar al que se vuelve*, EUNSA, Pamplona.

Alvira, Rafael (2001), “Habitar, trabajar, vivir”, en *Filosofía de la vida cotidiana*, Rialp, Madrid.

Alvira, Rafael (2002), “La participación como el alma de la familia”, en Aparisi Miralles, Ángel y Ballesteros Llompart, Jesús (coords.) (2002), *Por un feminismo de la complementariedad*, EUNSA, Pamplona.

<sup>34</sup> Popenoe, D. (1988), p. 13.

<sup>35</sup> Véase Cordes, J. (2004), pp. 9-56. Para una nueva perspectiva de las aportaciones de un padre a la educación de sus hijos, véase Meeker, M. (2010).






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO
 

---

Aparisi Miralles, Ángela y Ballesteros Llompart, Jesús (coords.) (2002), *Por un feminismo de la complementariedad*, EUNSA, Pamplona.

Blankenhorn, David (1995), *Fatherless America*, Harper Collins, Nueva York.

Burggraf, Jutta (2004), *Género (gender)*, en *Lexicón, Palabra*, Madrid, pp. 511-519.

Castilla, Blanca (1996), *La complementariedad varón-mujer. Nuevas hipótesis*, Rialp, Madrid.

Castilla, Blanca (2001), "Trabajo, paternidad y maternidad en le tercer milenio", en Gallego, José Andrés y Pérez Adán, José (eds.) (2001), *Pensar la familia. Estudios disciplinares*, Palabra, Madrid, pp. 293-328.

Chersterton, Gilbert K. y Da Silva, Álvaro (ed.) (1990), *Brave new family*, Ignatius Press, Londres.

Chinchilla, Nuria y León, Consuelo (2004), *La ambición femenina*, Aguilar, Madrid.

Chinchilla, Nuria y Moragas, Maruja (2009), *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*, Ariel, Madrid.

Chinchilla, Nuria; Moragas, Maruja y Masuda, Aline (2010), *Balancing work-family: no matter where you are*, IESE, Barcelona.

Chirinos, María Pía (2006), *Claves para una antropología del trabajo*, EUNSA, Pamplona.

Cordes, Paul Josef (2004), *El eclipse del padre*, Palabra, Madrid.

Eberstad, Mary (2004), *Home-Along America. The Hidden Toll os Day Care Behavioral drugs and Other Parent Substitutes*, Sentinel, Nueva York.

Gallego, José Andrés y Pérez Adán, José (eds.) (2001), *Pensar la familia. Estudios disciplinares*, Palabra, Madrid.



EL HOGAR FAMILIAR: ESPACIO DE LO ETERNO

Rafael Hurtado Domínguez

 151
 

---





Hakim, Catherine (2000), *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory*, Oxford University Press, Cambridge.

Hurtado, Rafael (2011), *La paternidad en el pensamiento de Karol Wojtyla*, Astrolabio EUNSA, Pamplona.

Juan Pablo II (1981), *Familiaris Consortio*.

Juan Pablo II (1988), *Mulieris Dignitatem*.

Juan Pablo II (1995) *Carta a las mujeres*.

Meeker, Meg (2010), *Padres fuertes, hijas felices*, Ciudadela, Madrid.

Melé, Doménec (2004), *Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI*, EUNSA, Pamplona.

Montoro, Carolina y Barrios, Guillermo (coords.) (2008), *Políticas Familiares*, EUNSA, Pamplona.

Popenoe, David (1988), *Disturbing the nest. Family Change and Decline in Modern Societies*, Transaction Publishers, New Brunswick, Nueva Jersey.

Santamaría, Mikel (2004), "Hoc genus Humanum: Amor fit labor, homo fit Christus, mundus fit Ecclesia", en *Dar razón de la esperanza. Homenaje al Profesor Doctor José Luis Illanes*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, pp. 1011-1029.

Pontificio Consejo para al Familia (2012), *La familia: el trabajo y la fiesta*. Catequesis preparatorias para el VII Encuentro Mundial de las Familias, Milán.

Wojtyla, Karol (2008), *Amor y responsabilidad*, Palabra, Madrid.







## ¿Filosofar con el martillo o con la empresa?

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría Ortega. Universidad de Navarra

### Introducción

Si no estoy muy equivocado, con la frase “filosofar con el martillo” pretendía Nietzsche que el pensamiento crítico no se quedara en el plano de las ideas abstractas sino que llevara a una transformación eficiente y revolucionaria del mundo. En ese sentido se puede decir que buscaba un nuevo y extraño humanismo, reservado no solo a caracteres excepcionalmente fuertes, sino a auténticos superhombres. Pero de hecho, contra lo que pretendía su principal promotor, ese nuevo humanismo vino a favorecer la imposición arbitraria de una ciega voluntad de dominio sobre los demás, dando lugar al escepticismo y a la desesperación que, desde entonces, acompaña a la filosofía llamada postmoderna.

Por contraste, desde mi punto de vista, tras varios años de colaboración con el Instituto Empresa y Humanismo, y de modo más concreto con Rafael Alvira, que ha sido durante mucho tiempo su director y principal impulsor, pienso que los inspiradores de ese proyecto, que se ha desarrollado con tanto vigor en el seno de de Navarra, podrían resumirse en la frase “filosofar con la empresa”, una vía hacia el humanismo muy diferente de la que sostenían los que defendían la necesidad de “filosofar con el martillo”.

No me cabe duda de que, como sucede en todos los proyectos humanos, han podido ser muchos y diversos los motivos que impulsa-



ron la puesta en marcha de ese Instituto, y desde luego no pretendo conocerlos todos, pero desde mi punto de vista, pienso que había dos —que en realidad es solo uno— que conviene destacar sobre todos los demás, pues son como los dos raíles por donde ha ido avanzado ese interesante proyecto: de un lado revitalizar la filosofía académica, devolverle su original impulso creador, y de otro, revitalizar la actividad empresarial, o lo que es lo mismo, rescatar la dignidad y el sentido profundo del trabajo humano.

Era patente para muchos que desde hacía tiempo la filosofía, contagiada de las tendencias dominantes del positivismo que invadía el ámbito universitario, venía degenerando, con tendencia a fracturarse en conocimientos especializados, que solo interesaban a los cultivadores de esas rarezas teóricas. Paso a paso la filosofía académica se había ido convirtiendo en un conjunto de saberes esotéricos, solo aptos para especialistas, que por lo general trataba de cuestiones muy alejadas de las preocupaciones de la mayoría, y sin relevancia para los problemas que afectan a nuestra sociedad.

Por otro lado, en la sociedad, cada vez más dominada por lo que podríamos llamar mentalidad economicista, y cuyo centro ocupaba la empresa, la situación no era mucho mejor. A partir de una antropología individualista, de corte utilitarista, surgida de la filosofía de la modernidad, se había difundido la idea de que para llevar adelante su desempeño, el empresario debía limitarse a seguir un enfoque de estricta unilateralidad: ajustarse a lo que se había dado en llamar “racionalidad económica”. No eran pocos los que pensaban que lo suyo, lo propio del empresario, se reducía a “ganar dinero”, olvidándose de todo lo demás, y mucho más de la filosofía, que solo podía traerles problemas y complicaciones. De este modo, más que de “hombres prudentes”, presumían de “hombres astutos”. Lo más trágico era que, a pesar de su pretensión de ser gentes de mentalidad práctica, que se atienen a los hechos,

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





no sólo fomentaban una desoladora pobreza cultural, sino que, como consecuencia inevitable, contribuían a que cada vez fuera más complejo y difícil el proceso de generar riquezas, provocando tensiones y desajustes crecientes en el seno de la sociedad, como se ha hecho patente con ocasión de las últimas y cada vez más agudas y frecuentes crisis económicas.

Un grave y preocupante síntoma de esta patología social era el creciente desprestigio del enfoque humanista o filosófico de los problemas de nuestra sociedad. De modo más concreto, el hecho de que entre la juventud que cada año accedía a las aulas universitarias, no dejaba de aumentar la demanda de estudios relacionados con la economía y la gestión de la empresa, mientras no cesaba de disminuir la demanda de estudios relacionados con la filosofía o humanidades. Era preocupante que los mejores y más dotados de los jóvenes se inclinaban por estudios simplemente instrumentales, porque pensaban que era el mejor modo de integrarse en las empresas, el modo más fácil de incorporarse a la sociedad. Resultaba muy fácil consolarse con argumentos tan pesimistas como alejados de la realidad, consistentes en atribuir ese estado de cosas a supuestas motivaciones utilitaristas de la juventud, a la que se acusaba de moverse solo por el logro de mejores salidas económicas.

Enfrentados con esta situación, se necesitaba mucha penetración intelectual, tener la visión propia de auténticos filósofos o humanistas, para dejarse de falsas disculpas y darse cuenta, como hicieron los profesores y empresarios que impulsaron el Instituto Empresa y Humanismo, de que la raíz de los problemas –y al mismo tiempo el principio de la solución– residía en tomar conciencia de la estrechez del enfoque respecto del propio hacer, tanto por parte de los filósofos como de los empresarios.



¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría Ortega

155



Un posible camino para lograr que la filosofía recuperara su lozanía sería interesarla por el estudio de los problemas que se planteaban en el mundo de la economía y los negocios. Lo cual requería un cambio de actitud por ambas partes, a las que se les demandaba una nueva y mayor amplitud de miras, una gran valentía y la renuncia a un cómodo pero insensato inconformismo. Para llevar adelante este proyecto se hacía necesario superar el fuerte y extendido prejuicio, casi una aversión instintiva, hacia todo lo que fuese más allá de un ciego y opaco positivismo. No son pocos los empresarios y economistas que siguen considerando a la filosofía o al humanismo como un costoso ornamento cultural, sin ninguna relación con lo que llaman la realidad social, con el mundo del dinero y los negocios. Pero tampoco son escasos los filósofos, y en general los intelectuales, que miran con desprecio a los negocios como una especie de actividad que solo se puede mover por motivaciones egoístas o sórdidos intereses.

Ciertamente, también se proponían que hubiese más gente valiosa que se dedicara a la filosofía, que se incrementara el número de estudiantes de filosofía, pero sería prueba de cortedad de miras, de poca penetración, pretender que eso se podría lograr sin cambiar –de un modo radical– tanto el modo de entender qué es hacer filosofía, como el modo de entender la empresa.

De un modo realista y práctico, lo primero que se propusieron ese grupo de profesores y empresarios fue crear un nuevo ambiente donde poco a poco se hiciera posible la apertura mutua a los respectivos enfoques. Había que establecer un puente entre la universidad y la empresa. Para eso se comenzó por establecer seminarios y foros de debate, dentro y fuera de la universidad, en los que tanto empresarios como filósofos descubrieran que los temas de los que se ocupaban en sus respectivos desempeños cotidianos no estaban tan alejados como en principio podía parecer. Desde ese punto de vista, el Instituto Empresa y

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





Humanismo nunca ha dejado de ser un espacio de encuentro, un lugar donde surgiera un conocimiento común, donde universitarios y empresarios pudieran descubrir el modo de ayudarse mutuamente en el desarrollo de las tareas que le son propias.

No son pocos los proyectos que en los últimos cincuenta años se han llevado a cabo para establecer relación entre la universidad y la empresa, pues de un modo u de otro, hay una cierta conciencia cada vez mayor de la necesidad de esa relación. No obstante, en no pocos casos, lo que se pretendía era que la universidad actuase como un recurso productivo más al servicio de un enfoque muy pobre y reductivo de la empresa. Algo que ponía de manifiesto que no se había entendido en toda su profundidad lo que es y representa la universidad, y que tampoco se había entendido muy bien toda la potencialidad humana, cultural y social que se oculta en las empresas cuando se les dota de una mayor amplitud de miras. Resulta muy significativo que, en la mayoría de estos casos, el interés de esa colaboración se centrara en establecer contratos utilitarios con lo que podríamos llamar departamentos universitarios “productivos”, como por ejemplo, los de ingeniería o ciencias aplicadas.

La relación que ahora se pretendía era algo muy distinto y de mucho mayor calado: se trataba de lograr que, a través de ese diálogo, se renovara el sentido más original y profundo de ambas instituciones, de modo que se fecundaran mutuamente en un plano de igualdad e independencia, sin traicionar en ningún caso su propia esencia. Lo que se buscaba era que las preguntas filosóficas surgieran, tanto en la universidad como en la empresa, con ocasión de los problemas que de modo tan vivo e inmediato afectaban a la marcha de la sociedad de nuestro tiempo.

Se puede decir que el objetivo de los promotores del Instituto Empresa y Humanismo tenía una doble dimensión: lograr que los





empresarios descubriesen la dignidad de su tarea, que tomasen conciencia de que podían contribuir de modo decisivo a una verdadera humanización de nuestra sociedad, al desarrollo de una nueva y más rica cultura cívica. Impulsar, dentro y fuera de la universidad, una renovada y más pujante manera de hacer filosofía, mucho más ligada a los problemas que se plantean en el seno de nuestra sociedad.

La superación de las limitaciones y aporías a las que se enfrentaban la universidad y la empresa positivista solo sería posible si se recreaban a sí mismas, si en el seno de ambas se creaba un ambiente donde se pusiera de manifiesto lo fructífero que puede ser para la filosofía y la empresa la conjunción del enfoque teórico con los problemas prácticos.

A la vista de lo que llevamos dicho pienso que efectivamente la frase “filosofar con la empresa” puede resumir muy bien lo que constituye el motivo fundacional del Instituto Empresa y Humanismo. Un sintagma con el que se quiere expresar que la tarea de emprendimiento productivo al servicio de la sociedad no es una simple y despreciable cuestión mercantil, que no merece la atención de los filósofos, sino que constituye una excelente ocasión para ahondar en los problemas antropológicos, éticos, políticos y jurídicos que afectan al futuro de nuestra sociedad.

Para que el mundo de la empresa se entienda mejor a sí mismo, debe quedar claro que en su ámbito no solo se trata de resolver del mejor modo posible los problemas económicos y técnicos que llevan consigo la producción y distribución de bienes y servicios, sino que, de un modo u otro, según se enfoque su modo de entenderla y de gobernarla, se puede impulsar o frenar la aparición de una sólida y mejor cultura cívica.

En el desarrollo de este diálogo de la empresa con la filosofía universitaria, no solo se lograría un mejor modo de entender el sentido hon-

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





do del trabajo que se desarrolla en las empresas, sino que impediría que el pensar filosófico quedara como atrapado en los ensueños de una razón disecada y encerrada en sí misma. Sólo empapándose de la novedad de los problemas que se le plantean al hombre de nuestro tiempo, tanto en la universidad como en la empresa, se abrirían nuevos horizontes filosóficos desde los que avistar caminos que permitan seguir avanzando en el modo de entender lo que puede llegar a ser una vida verdaderamente humana. De esa fecunda conjunción de lo práctico con lo teórico podría surgir el ímpetu para una renovación no solo de la universidad sino de la entera sociedad.

Podemos ahora decir que, por el contrario, la idea de “filosofar con un martillo” hace referencia a un instrumento –el martillo– que por su propia simplicidad y contundencia puede ser utilizado como símbolo de todos los modos toscos e impropios de enfocar la acción humana, los que parten de una visión del hombre como individualidad incommunicable, encerrada en el corto recorrido de la de la labor, del puro esfuerzo corporal. Un símbolo de la violencia y del gobierno despótico, de la renuncia al uso de la palabra, que surge de una voluntad que pretende autoafirmarse en mitad del pánico que le produce su misma ceguera, la angustia del cerramiento en su más estricta soledad.

“Filosofar con la empresa”, supone hacerlo mediante un instrumento –la empresa– que por su misma complejidad, subjetividad y sutileza puede ser símbolo cuasi natural de la naturaleza comunal de la acción humana. La empresa nunca puede ser manejada por una voluntad encerrada sobre sí misma, como sucede con el martillo. Por eso, para “filosofar con la empresa” se requiere de un radical cambio de perspectiva, adoptar una actitud de apertura, no solo a los otros hombres, sino a la totalidad de la naturaleza, donde los hombres se ubican y se manifiestan.





La empresa es un complejo instrumento de interacción cooperativa que se resiste a ser manejado de modo individual despótico, que requiere del gobierno político, de la continua apertura y dialogo con la voluntad e intenciones de los otros. Un instrumento donde prima lo interpersonal y subjetivo, y que solo existe en la medida en que la voluntad de todos se ordena y se organiza en el logro de un fin común. “Filosofar con la empresa” supone superar el uso analítico de la razón, que –de modo parecido al martillo– se limita a trocear y descomponer, sin ser capaz de volver a unir y dar vida a lo que de ese modo ha quedado fracturado e infecundo.

El propio hecho del carácter organizador, o lo que es lo mismo, ordenador, con el que se enfrentan quienes quieren sacar adelante una empresa, desvela que para “filosofar con la empresa” de ningún modo se puede pretender imponer una determinada concepción del mundo, de las empresas o de la actividad humana, sino que hace falta reconocer la presencia del otro, de sus proyectos, de sus perspectivas, para lograr así entre todos el orden de la acción. Bajo la aparente simplicidad de lo que sucede en el día a día de las empresas se oculta la inagotable riqueza de la acción humana.

En lo que sigue me he propuesto considerar sobre todo una de las dimensiones que supone el objetivo del Instituto Empresa y Humanismo: ayudar a una mejor comprensión del papel que desempeña la empresa en el seno de nuestra sociedad, y de qué modo se puede contribuir al enriquecimiento humano y profesional de la tarea que llevan adelante los empresarios. Dejo para quien esté mejor preparado la tarea de juzgar sobre la otra dimensión del objetivo principal del Instituto: el modo en que puede contribuir a mejorar el modo de hacer filosofía en el ámbito académico.

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?







## ¿Por qué tiene importancia la empresa?

Llegados a este punto cabría preguntarse por qué los creadores del Instituto Empresa y Humanismo se fijaron en la empresa como institución clave para llevar a cabo esa renovación del humanismo en nuestra sociedad. La respuesta la proporciona Rafael Alvira, quien con gran perspicacia ha señalado que, en la sociedad en que nos ha tocado vivir, la que “unifica y organiza a los hombres es la empresa”<sup>1</sup>.

El predominante enfoque economicista que desde hace más de dos siglos se ha ido imponiendo en nuestra cultura ha hecho que la empresa, para bien o para mal, se haya convertido en el gran elemento organizador e integrador de la sociedad de nuestro tiempo. Pero, al mismo tiempo, por su propia estructura cooperativa ha mostrado resistencia a quedar totalmente atrapada por el asfixiante ambiente de individualismo radical que desde sus orígenes ha creado la visión moderna de la economía y la empresa. Una visión individualista de la acción humana que, bajo el incondicional respaldo del Estado moderno –que de ese modo se asegura el monopolio de su poder–, se ha ido imponiendo en el ordenamiento jurídico de nuestra sociedad, y de modo especial en el modo de entender y regular la actividad de las empresas. A pesar de todo, la empresa sigue siendo una de las pocas vías que por su propia naturaleza permanece abierta para lograr un nuevo y más amplio sentido de la acción humana, un modo mejor y más justo de organizar la sociedad, a partir de un enfoque humanista de realidades tan importantes como el trabajo y la creación de propiedad y riqueza en común.

Su propia entidad organizativa comunal hace que la empresa se resista a ser encajada en los planteamientos mecanicistas y reductivos del mercado y del Estado, los dos grandes instrumentos que, mal

---

<sup>1</sup> Alvira, R. (1989), p. 9.





entendidos, han sido claves para la imposición de la antropología individualista en la que se funda nuestra moderna sociedad. No obstante, de un modo u otro, tanto en el plano de la teoría como en el de la práctica, se le han impuesto restricciones que representan ese modo reductivo de pensar y entender la sociedad. A la hora de entender la empresa predomina todavía una visión analítica y parcial, que no cesa de generar contradicciones y antinomias, tanto en el plano de la organización como en el de los modos de operar, del gobierno, y del marco jurídico. Para un mejor entendimiento de la empresa, expresión por excelencia del trabajo humano, se hace necesaria una nueva y más amplia visión de la acción humana. Toda persona que tenga alguna experiencia en la dirección de las empresas sabe que lo importante es encontrar el modo de que todos colaboren en la aparición-realización de un proyecto común.

Donde más patentes se han hecho estas contradicciones que acabamos de citar ha sido en el plano del derecho societario, en el que sigue sin resolverse el problema de otorgar categoría jurídica a eso que se llama organización, elemento básico en el proceso de creación y distribución de la propiedad y el trabajo, esencia de la empresa. Es comprensible que un concepto como el de organización produzca rechazo por parte del predominante individualismo jurídico, de corte estatalista, pero por otro lado, como no se puede prescindir de él, pues es la esencia misma de la empresa, se explica la inevitable tensión que este hecho plantea. Como se ha tenido ocasión de comprobar, no solo en los ensayos de planificación económica centralizada, sino en los intentos de reducir todo a contratos de compra y venta de bienes y servicios, el mercado y el Estado no son viables sin el espíritu y la sustancia comunal de la empresa.

Así se explica que la realidad de la empresa, su modo de operar y salir adelante, no deje de estar continuamente desbordando el estrecho

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





marco jurídico en el que ha sido constreñida. Eso ha llevado a una visión, parcial, pesimista y negativa de la empresa, de modo muy especial entre los juristas, para quienes la empresa es algo así como un campo de batalla de intereses que solo pueden ser conflictivos. Todo lo cual surge de la continua tensión de esa realidad viva y cooperativa que es la empresa, con las estrechas y falsas conceptualizaciones jurídicas del trabajo y la propiedad, que fueron impuestas bajo la influencia de la filosofía racionalista y que, buscando un tipo de libertades individuales, han llevado a las disfunciones económicas y sociales que ahora estamos padeciendo.

Es muy significativo que desde sus inicios los fundadores del pensamiento económico moderno se empeñasen en afirmar que el trabajo era una cosa, algo así como el patrimonio único e inseparable de quien no es propietario más que de su propia individualidad. Un empeño con el que se trataba de ocultar, más que de anular, la inevitable dimensión personal o social del trabajo, al tiempo que se la excluía del ámbito de la propiedad y el gobierno de la empresa, dejándolo a la intemperie de un mercado en el que aparentemente solo quedaban intercambios entre individuos que se poseían a sí mismos. La ficción cosificante del trabajo entendido como algo puramente individual, algo así como un círculo cuadrado, sigue siendo uno de los graves problemas con los que se enfrenta el actual modo de entender la empresa, tanto desde el plano jurídico, como en el de su gobierno y su buen funcionamiento.

Un grave defecto de los enfoques modernos de la empresa y de la función del empresario es haber olvidado que la ordenación u organización no es posible en un vacío cultural o ético. El hombre solo se ordena dentro de lo que ya está ordenado, lo cual evidentemente no se puede buscar en el plano externo de las cosas, siempre transitorio y cambiante, sino en el plano más hondo de la reflexión filosófica.





El antihumanismo que todavía impregna gran parte de los enfoques de la economía y de la empresa se fundamenta en la idea de que esas actividades son algo relativo y parcial, que se desenvuelven en un supuesto ámbito donde los medios tendrían existencia por sí mismos, con independencia de los fines. Conviene entonces señalar, como muy bien señala Alvira, que lo que se pierde de vista es que “Lo relativo y lo parcial no tienen ningún sentido más que en orden a lo absoluto y total”<sup>2</sup>.

Cada vez me parece más claro que, hoy por hoy, es en la empresa, y de modo especial en su modo de entenderla, de enfocar su modo de gobernarla, y de encajarla con el resto de la sociedad, donde se están librando verdaderas batallas conceptuales que, a mi entender, son claves para el futuro de la organización de nuestra sociedad, y para la libertad de acción de cada uno de nosotros.

### El empresario humanista

Sostiene Rafael Alvira que “ser humanos es lo mismo que superar la unilateralidad”<sup>3</sup>. Se puede entonces asegurar que el empresario es alguien que por su propio desempeño, para que su tarea pueda culminar con éxito, para que su empresa se mantenga y salga adelante, tiende naturalmente a ser humanista; se ve como impulsado a abrirse a la multilateralidad de facetas que necesita enfrentar para poder sacar adelante su negocio, para tener éxito en su tarea. A todo verdadero empresario le resulta connatural entender que el humanismo supone dos cosas inseparables: unidad e integración, elementos constitutivos y configuradores de la armonía que es esencial para que las cosas funcio-

<sup>2</sup> Alvira, R. (1989), p. 22.

<sup>3</sup> Alvira, R. (1989), p. 5.





nen. Un empresario que se esfuerce por hacer bien su tarea tiene una muy viva experiencia de que debe contar tanto con la diversidad como con la unidad, sin las cuales no hay comunidad y la acción se hace imposible.

A un empresario responsable no le queda más remedio que unir y dar sentido a la complejidad de los hechos emergentes con los que continuamente tiene que enfrentarse. Un mal empresario se deja llevar por la aparente comodidad de una visión estrecha y miope, por una engañosa precipitación, falta de unidad, en búsqueda de una supuesta eficacia cortoplacista. En el primer caso la empresa se aproxima cada vez más a lo que debe ser una comunidad; en el segundo caso la empresa se disuelve en las tensiones de divergentes intereses individuales.

Superar la unilateralidad no quiere decir, por tanto, caer en la dispersión, sino dar unidad a lo múltiple y diverso, que es la tarea propia de quien lleva adelante la tarea de ordenar o gobernar una empresa. En ese sentido, un empresario puede ser definido como un constructor de sociedad, como alguien que, en términos clásicos, se dedica a fomentar la amistad civil. Como dice Rafael Alvira “el famoso humanismo es sobre todo un societarismo”<sup>4</sup>. En otras palabras, el humanismo es sobre todo creación de comunidad, hacer emerger en la acción diaria lo que une, lo que da profundidad y mayor potencia a la acción humana.

He sostenido en repetidas ocasiones que lo que normalmente se entiende por crear valor, que constituye el objetivo básico de las empresas, es sinónimo de crear sociedad, o de modo más concreto, de crear propiedad compartida y justamente repartida. Pues conviene no olvidar que la riqueza material surge, en último término, de esa riqueza inmaterial pero patente: la donación y el mutuo servicio que son elementos

<sup>4</sup> Alvira, R. (1989), p. 6.





constitutivos de toda comunidad. Elementos que son la base de la propiedad común o compartida, que solo existe mientras esté siempre en continua creación. Solo en el seno de una empresa que pugna por ser una comunidad, donde la propiedad se genera entre todos, se hace posible trabajar en el sentido pleno del término. Solo en ella se puede ser consciente de que “el hecho de necesitar del otro empuja a responder, es decir, a agradecer”<sup>5</sup>.

Un directivo humanista no puede dejarse atrapar de ningún modo por la visión unilateral, ignorar que solo una cosa es necesaria: ordenar del mejor modo posible. Dicho de otra manera, hacer el bien posible en cada momento. El mal que lleva adelante un mal empresario consiste en los desgarros que causa en la sociedad dejarse llevar por una visión unilateral y disgregadora, esperando inútilmente que sea el Estado quien repare su propia torpeza. Un modo brutal de fomentar el individualismo y la falta de eficacia de lo público.

No es posible trabajar en el cerramiento de la individualidad, pues, en tal caso, como muy bien vieron los antiguos, es más adecuado hablar de labor, esfuerzo cuasi fisiológico realizado en soledad que, pensaban, era tarea del esclavo, aunque propiamente lo es del animal. De tal modo que mientras el animal labora, el hombre trabaja porque es persona, consustancialmente abierto al otro. Pienso que si, como decía Aristóteles, el hombre es el animal político; lo es porque puede trabajar, porque es persona. Es precisamente esta apertura al otro, que exige trabajo, superar la unilateralidad a la que estamos inclinados, y hacer así surgir la comunidad, la que hace posible la mejora de las personas. Ese empeño, que nunca resulta fácil de llevar a cabo, resulta imprescindible para que en el seno de las empresas puedan surgir per-

<sup>5</sup> Alvira, R. (1989), p. 6.





sonalidades vigorosas, las únicas capaces de dar más que lo que reciben, fuente última de todo tipo de riquezas.

En ningún caso la empresa es una comunidad perfectamente realizada, a la que uno se incorpora desde fuera. Eso sería no haber entendido el sentido dinámico y proyectivo de lo que constituye una comunidad de hombres. Si la empresa fuese entendida como algo ya acabado, con independencia de las personas que en cada momento la constituyen y la hacen posible, sería señal de que se entiende como un simple medio de manipulación de todos los que de algún modo tuviesen que relacionarse con esa supuesta estructura inerme y fija, puesta al servicio de un interés particular. La empresa sería entonces algo externo y extraño a todos los que en ella trabajan, a la que tendrían que adaptarse de modo pasivo, sin posibilidad de aportar y recibir, que es lo que hace posible la existencia de una verdadera comunidad, lo que forja ricas personalidades.

La empresa es una comunidad siempre en proceso de creación, un empeño colectivo en el logro de un fin, que aunque se conoce de modo suficiente, por su propia esencia lleva algo dentro de sí que apunta más allá de lo que en cada momento se manifiesta. Podría decirse entonces que toda empresa es una tarea abierta o interminable, que se renueva cada día. Pero, por paradójico que pueda parecer, esa misma apertura es la que dota al trabajo humano de esperanza y sentido. La libertad no se agota en la elección del fin próximo e inmediato que mantiene la acción, el propio de cada empresa, sino que más bien tiene que ver con la continua renovación de ese fin que, en cierta forma, se da en cada uno de los que en ella trabajan, que apunta a un fin último, siempre desconocido, pero que de algún modo se trasluce y se descubre en el empeño por el logro de ese objetivo tan inmediato y cotidiano que es el propio de cada empresa. Algo que solo es posible en una empresa



¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría Ortega





que no deja de empeñarse por ser una comunidad cada vez más plena y efectiva.

La libertad crece en cada uno en la medida en que la empresa se va constituyendo en comunidad, lo cual va unido al asombroso descubrimiento de que el fin que se persigue cada día se hace cada vez más rico, dando lugar a nuevos horizontes de acción común, a nuevos objetivos siempre más amplios e inesperados. Eso explica que, en la cultura humanista clásica, especialmente en la cristiana, se recurriese a la figura del caminante, el viajero que se adentra en horizontes cada vez más amplios y bellos, como un modo de expresar la misteriosa profundidad del sentido último de la vida humana. Un caminar que le acerca cada vez más a su hogar, a su modo pleno de ser.

Como un lastre de la deficiente antropología individualista persiste el prejuicio de que la integración en una empresa, en una organización, supone pérdida de libertad. Expresado en terminología weberiana, implica encerrarse en la “jaula de hierro” de la racionalidad funcional. Esto es así porque, para esa antropología, cada individuo es libre desde el principio, siendo capaz de elegir su propio fin, por lo que cualquier comunidad, sea empresa, o la misma sociedad, solo puede entenderse como una restricción a la voluntad de poder de cada uno. Si se acepta entrar a formar parte de una empresa o de la sociedad, es a cambio de un modo más eficiente de lograr lo que con las propias fuerzas individuales sería imposible. Un medio de “superar los costes de transacción”, que no son más que un modo de reconocer la impotencia o la falsedad de una supuesta libertad que tendría cada individuo por sí mismo.

Desde la perspectiva humanista de la que venimos hablando, la empresa, en cuanto comunidad de personas, de ningún modo restringe la libertad, sino que contribuye a crearla: hace posible que cada uno aporte y reciba. En ese sentido, cada vez que una persona se incorpora

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?







o se marcha de una empresa, de algún modo se convierte en una comunidad diferente. No es cierto que la sociedad se oponga a la individualidad, a la afirmación de la propia identidad, sino que más bien sucede lo contrario: no es posible individualidad ni identidad sin relación, pues la persona se manifiesta en relaciones, que no son virtuales, sino reales.

En cuanto organizador, ordenador, creador de comunidad, fomentador de la libertad de las personas, o como se le quiera llamar, el empresario debe poner toda su atención en estudiar esa realidad insondable y cuasi misteriosa que es la persona humana. Para eso es imprescindible que supere la dominante visión reduccionista del hombre como individuo. Una visión que, no tengo ningún inconveniente en aceptarlo, surgió con la intención de dar lugar a un nuevo humanismo, como un modo de librar al hombre de prejuicios y oscurantismos innegables en una determinada época histórica, pero que, como se ha hecho patente, ha constituido un camino equivocado, un falso humanismo que es conveniente rechazar.

Esa tarea de ordenar, organizar, crear comunidad que, hemos dicho, es la esencia de la condición de empresario, es lo mismo, en términos clásicos, que hacer el bien, aquí y ahora, que es el otro modo de llamar al humanismo. Un empresario hace el bien, no solo cuando logra que las cosas funcionen, sino cuando consigue que las personas se comporten como tales, que, con ocasión de sacar adelante la empresa, puedan dar y recibir, contribuir al propio crecimiento. Por eso, al contrario de lo que se suele pensar, para que la empresa funcione lo más importante no es tanto la solución técnica, sino sobre todo lo que llamaríamos la solución humana: lograr que todos los que allí trabajan puedan hacer el bien, único modo de que siempre sean capaces de encontrar que lo técnico supere su propia limitación, logrando que finalmente todo funcione. A modo de resumen podemos decir, con Alvira, que el humanis-





mo del empresario “consiste simplemente en tomarse en serio al ser humano”<sup>6</sup>, una tarea que ciertamente no es sencilla.

### Un directivo que haga filosofía con ocasión de su trabajo en la empresa

Todo de lo que hemos hablado en el apartado anterior se ha traducido en el desarrollo del programa master de “Cultura y gobierno de las organizaciones”, que con gran éxito viene impartiendo el Instituto desde hace más de una década. Constituye, desde mi punto de vista, el medio idóneo para poner por obra esa meta de “filosofar con la empresa”, y de modo más concreto con vistas a formar directivos humanistas.

En los primeros momentos de la reflexión sobre lo que la empresa podía significar, el enfoque mecanicista propio de la modernidad llevó a pensar que la formación del empresario tenía que ser esencialmente técnica y financiera. No obstante, la propia experiencia de la complejidad que supone la creación de riquezas pronto puso de manifiesto la necesidad de una visión más amplia o humanista por parte de los encargados de dirigir esas organizaciones. Desde finales del siglo XIX se habían llevado a cabo intentos para desarrollar ese tipo de educación. No obstante, si se examina con más detalle la historia de esos diversos intentos, y de las instituciones a que dieron lugar, en la mayoría de los casos se comprueba que se trataba de visiones ciertamente bien intencionadas, pero muy lastradas por los modelos de hombre surgidos de la antropología ilustrada.

Para “filosofar con la empresa” hace falta enseñar economía y gobierno con enfoque filosófico, para lo cual, como sostiene Alvira, hace falta formar “personas que tienen la capacidad de saber conectar de una

---

<sup>6</sup> Alvira, R. (1989), p. 17.





manera práctica la pluralidad de dimensiones humanas, y de ese modo universalizar... que, a través de su actividad directiva, organizan la sociedad como tal, o dicho de otro modo, humanizan al hombre, pues, como hemos dicho, sin sociedad el hombre no es humano”<sup>7</sup>.

El objetivo de ese programa Máster es enseñar a contemplar la empresa desde una visión amplia y no unilateral, para lo cual hay que ir más allá de eso que se suele llamar multidisciplinariedad que, si no se entiende rectamente, se limita a exponer uno al lado de otro, un haz de enfoques parciales de la multitud de conocimientos que hacen falta para que la empresa funcione, sin que ninguno de ellos sea capaz de apuntar a la síntesis que tanto necesita un directivo. Para eso es necesario enseñar a pensar filosóficamente con ocasión de la multiplicidad de problemas que se plantean en la empresa. La tan buscada multidisciplinariedad no es más que recuperar el original espíritu de la filosofía, o, en frase de Polo, “pensar a lo grande”, enseñar a subir desde lo particular a lo universal, saber ordenar lo que tiene importancia y lo que no la tiene.

En la escasa decena de años que el programa viene funcionando, no son pocos los profesores de escuelas de negocios que ahora enseñan finanzas, operaciones, dirección de personas, en apariencia hablando de los mismos temas que antes, pero ahora con un espíritu nuevo, con enfoque filosófico, permitiendo que llegue cada vez a más gente el proyecto que se propuso Empresa y Humanismo.

## Referencias

Alvira, Rafael (1989), “¿Qué es el humanismo empresarial?”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 17.

<sup>7</sup> Alvira, R. (1989), p. 7.







## Qué queremos decir cuando hablamos de desarrollo<sup>1\*</sup>

**Belén Moncada Durruti.** Instituto de Historia. Universidad de los Andes (Santiago, Chile)

Las teorías sobre el desarrollo de los pueblos han partido, con frecuencia, del supuesto de que el aumento del PIB *per capita* reduciría la pobreza e incrementaría el bienestar general, bien mediante el mismo juego de mercado o bien por medio de políticas redistributivas de la riqueza. En este sentido, la medida del desarrollo de un país era su índice de capital económico. Gracias a las valiosas aportaciones de Amartya Sen sobre las “capacidades”, el debate sobre el desarrollo comenzó a considerar –tímidamente a partir de los años 80– otras variables distintas al nivel de ingresos y la tasa de crecimiento económico. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) obligó a reconceptualizar la noción de pobreza al añadir a los parámetros de medición elementos no exclusivamente económicos y que apuntaban más a la calidad de vida, como son la esperanza de vida o la educación.

Sea como fuere, hoy la mayoría de los países entienden el crecimiento económico como presupuesto básico para lograr cualquier otro tipo de bienestar. Es más, podemos decir que el crecimiento económico es el camino de entrada al “club” de los países desarrollados para los llamados países del Tercer Mundo.

\* La autora quiere agradecer los valiosos comentarios y sugerencias de la Dra. Mariola Moncada Durruti y el Ing. Víctor Cifuentes Santander en la elaboración de este trabajo.





Nuestra propuesta consiste en llamar la atención sobre el hecho de que ese primer paso para lograr el bienestar –el crecimiento económico– puede generar de raíz distorsiones que hacen inviable una correcta salud o progreso social si no existe un adecuado entendimiento entre las Ciencias Sociales.

Para llevar a cabo el análisis nos basaremos sobre todo en las teorías socioeconómicas propuestas por el sociólogo José Pérez Adán, quien se ha dedicado exhaustivamente a estudiar estos temas.

### Desarrollo y crecimiento: ¿sinónimos?

En las teorías del desarrollo, con frecuencia se han entendido como sinónimos los vocablos desarrollo, progreso y crecimiento. Si bien la palabra “progreso” tiene mayores reminiscencias tecnológicas, tanto “desarrollo” como “crecimiento” inciden principalmente en el aspecto macroeconómico del sujeto que consideren. Ambos conceptos, crecimiento y desarrollo, especialmente desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, están fuertemente ligados al modelo de crecimiento económico neoclásico proyectado por Solow y Swan.

Como oposición a estos planteamientos de corte liberal en las teorías de desarrollo, también aparecieron otras hipótesis que cifraban el problema de la desigualdad en la estructura generada por la subordinación que los países pobres tenían de la riqueza de los países ricos para su crecimiento. Es así como Prebisch anunciaba en los años cincuenta la “teoría de la dependencia”, donde el subdesarrollo se entendía como fruto de las relaciones comerciales neo imperialistas de Occidente con los países pobres a través de la compra de materias primas. Por lo tanto, el bienestar de las naciones no consistía en llegar al desarrollo, sino en salir del círculo vicioso de la sumisión económica generada por el

QUÉ QUEREMOS DECIR CUANDO HABLAMOS

DE DESARROLLO

Belén Moncada





modelo capitalista<sup>1</sup>. Estas teorías de la dependencia centro-periferia son aún hoy sostenidas por ciertos gobiernos populistas de América Latina.

En los años 90 se presentó el Índice de Desarrollo Humano (IDH), diseñado con ayuda del economista indio Amartya Sen. Dicho Índice se consideró una alternativa a las mediciones convencionales del desarrollo al añadir indicadores no exclusivamente económicos, como son la longevidad, el logro educativo o la equidad de género. Partiendo de parámetros casi exclusivamente económicos en 1990 y 1991, el IDH, en sus distintas versiones, fue sumando otros indicadores más orientados a criterios objetivos de calidad de vida para medir el desarrollo humano. Además de la educación, la salud y la esperanza de vida, en 1992 se introdujo la desigualdad global como un síntoma de insalubridad social<sup>2</sup> y un índice relativo al género en 1995. En este sentido, podemos decir que el IDH obligó a reconceptualizar la noción de pobreza<sup>3</sup>.

Si bien el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas amplía los criterios de medición del bienestar a un espectro más amplio, el criterio de la renta *per capita* sigue siendo considerado la medida de “un nivel de vida digno”. De alguna manera se ha asumido que, alcanzando ciertos niveles de renta, la calidad de vida surge, si no por generación espontánea, a partir de ese primer nivel. Por lo tanto, se entiende que para salir del subdesarrollo (etapa primera para lograr la cohesión social), es necesario conseguir cierto nivel económico.

<sup>1</sup> Cfr. Prebisch R., El desarrollo económico de y algunos de sus principales problemas (1948). Disponible en [http://prebisch.cepal.org/sites/default/files/2013/prebisch\\_el\\_desarrollo\\_eco.pdf](http://prebisch.cepal.org/sites/default/files/2013/prebisch_el_desarrollo_eco.pdf).

<sup>2</sup> Pérez Adán, J. (1999), p. 34.

<sup>3</sup> Ver Griffin, K. (2001), pp. 33 y ss.





En nuestra opinión, es ineludible hacer una distinción sustancial entre crecimiento y desarrollo. El crecimiento se entiende fundamentalmente desde un punto de vista económico, e indica el aumento de ingreso corriente medible a través del incremento porcentual anual del Producto Interior Bruto (PIB). Sin embargo, cuando hablamos de desarrollo estamos haciendo referencia a la calidad de vida, personal y comunitaria de la que goza un país o un grupo humano. En este sentido, el índice de renta *per capita* no nos sirve realmente para medir la felicidad colectiva, sino únicamente para medir su crecimiento económico. Para que un índice mida adecuadamente la calidad de vida o el bienestar social sería necesario que evaluara también aspectos como los niveles de crimen o violencia en una sociedad determinada, niveles de soledad, desigualdad, contaminación, cuidado a la tercera edad, producción de desechos, tráfico vehicular, contaminación acústica, etc. En otras palabras, habría que medir todo aquello que puede aumentar o mermar la calidad de vida, más allá del nivel de renta.

### La felicidad y la riqueza

El requisito de cierto nivel de renta para vivir bien es incuestionable y, por lo tanto, un certero índice para medir la prosperidad de un país. Sin embargo y a nuestro parecer, los distintos modelos sobre el desarrollo de los pueblos (al menos los occidentales) se basan en el método distributista: generar riqueza para después distribuirla mediante políticas económicas, cuando no exclusivamente en la acumulación de capital. Es cierto que el segundo paso (la distribución) con frecuencia es olvidado por las economías neoliberales, ya que algunas todavía hoy confían esa tarea al famoso chorreo de Kuznets<sup>4</sup> de un supuesto merca-

<sup>4</sup> Ver Kuznets, S. (1955).







do autorregulador. Pero no nos detendremos en eso. Consideramos que establecer el crecimiento económico como primer paso para el desarrollo de los pueblos trae consigo contradicciones insalvables a la hora de generar una salud social correcta e integral. Veamos por qué.

Al hablar de bienestar de los países, manejamos de modo inconsciente un concepto de modernización definido por Occidente y entendido como igual en todas partes<sup>5</sup>. Cuando se trata de bienestar económico, éste radica fundamentalmente en la posesión de capital para satisfacer las necesidades materiales. Si hablamos, en cambio, de bienestar social, hacemos referencia a ciertos parámetros sociales, como los definidos en el Índice de Desarrollo Humano que vimos más arriba. Pero, en ambos casos, se trata de parámetros de bienestar definidos previamente por Occidente.

El hecho de que para hablar de desarrollo manejemos el concepto occidental supone que aquellos países que no alcancen un nivel suficiente de renta (fijado previamente por estándares occidentales) no poseen la base para completar su crecimiento y, por lo tanto, son considerados países subdesarrollados. Así, al menos, han sido clasificados en la política mundial a partir de los Acuerdos de Bretton Woods y según los organismos de financiación internacional creados entonces. Podemos afirmar que hemos definido con nuestros parámetros qué significa para el mundo entero ser desarrollado. Y aquellos países que no cumplan con lo que *nosotros* pensamos que es desarrollo, quedan catalogados como países pobres. De esta manera, una “sociedad desarrollada” se entiende como distinta de una no desarrollada en razón de su renta, y ésta es medida en comparación a la de los países llamados desarrollados. Dicho de otro modo, las necesidades a cubrir por un país

---

<sup>5</sup> Ver Gray, J. (2000), p. 14. Véase Moncada Durruti, B. (2008).





subdesarrollado están socialmente construidas, y siempre desde el entorno occidental. De este modo, la desigualdad o subdesarrollo se mide en relación a los que más tienen.

El problema fundamental de esta premisa es que, cuando la pauta de qué es necesario para vivir se fija a partir de los que más tienen, la desigualdad con los que menos tienen será prácticamente crónica. Además, con frecuencia se identifica la renta con aquello que esa renta lleva consigo desde un punto de vista occidental: comodidad, consumo de bienes no necesarios o de lujo, acceso a recursos materiales y culturales, etc. Por lo tanto, aquellos países que no puedan gozar de ciertos productos de consumo se consideran subdesarrollados y, por tanto, “infelices”.

Así, este concepto de desarrollo supone que las necesidades de todas las sociedades han de ser las mismas que las de las sociedades más desarrolladas desde el concepto economicista de desarrollo, sin tener en cuenta las preferencias sociales de cada comunidad. Efectivamente, y siguiendo a Amartya Sen, al medir la desigualdad en función de lo que se entiende como “normal” en bienestar social occidental, ésta deja de ser una noción objetiva, y el problema de la medición se confunde con el de la valoración ética. Según Sen, la desigualdad puede medirse en dos sentidos: en un sentido objetivo (midiendo estadísticamente la variación del ingreso), y en un sentido normativo, es decir, lo que se entiende por “normal” en bienestar social. Comúnmente, lo “normal” está definido social y culturalmente de antemano<sup>6</sup>. Y el modelo ideal universalmente apetecible sería el alcanzado por esas sociedades poderosas.

<sup>6</sup> Sen, A. (2002), p. 18.





De este modo el subdesarrollo se entiende como la insatisfacción social de unas necesidades que han sido culturalmente adquiridas y reglamentadas por un grupo humano concreto (en este caso Occidente). Una vez reglamentadas, esas necesidades dejan de ser económicas para convertirse en *políticas*, y por políticas, variables, aunque las exijamos como necesarias. Daniel Bell en su ya famoso libro lo explica muy bien: “Esto adopta la forma de la responsabilidad gubernamental por el crecimiento económico o de diversas reclamaciones sociales de la comunidad, como la educación superior para todos. Pero sobre todas las cosas, el poder de asignación básico es ahora *político* más que *económico*. Y esto plantea una cuestión fundamental concerniente a las restricciones. La limitación económica a los deseos privados está dada por la cantidad de dinero que tiene un hombre o el crédito que puede obtener. Pero, ¿cuáles son las limitaciones a las demandas políticas?”<sup>7</sup>.

### El vicioso círculo del consumo

Por otro lado, el paradigma económico occidental está basado en la máxima neoliberal según la cual el comportamiento humano se guía por una lógica utilitarista: la maximización del beneficio individual. El comportamiento del *homo oeconomicus* busca conseguir, siempre y en todo, la satisfacción de su interés. Sin embargo, esas necesidades que se busca satisfacer no están definidas, al menos desde el advenimiento de la sociedad burguesa, desde la naturaleza o la biología, sino desde la psicología. Es decir, los individuos reclamamos ahora no sólo la satisfacción de necesidades públicas, sino también de deseos privado <sup>8</sup>. Y, como ya han señalado muchos autores, la satisfacción de los deseos

<sup>7</sup> Bell, D. (1989), p.213. Una tesis parecida sostienen José Pérez Adán y Javier Ros Cordero en *Sociología del Desarrollo Sostenible*.

<sup>8</sup> Ver Bell, D. (1989), p. 213.





(*pleonexia*) resulta imposible, puesto que los deseos son, por naturaleza, ilimitados e insaciables.

En este sentido, si definimos el desarrollo como satisfacción de unos deseos insaciables, resulta imposible que las demandas de la población queden satisfechas por las rentas<sup>9</sup>. De este modo, en lo que respecta a la financiación, no hay ni habrá maquinaria de redistribución suficientemente eficaz en el mundo como para igualar la satisfacción de las necesidades adquiridas –no naturales– de todas las sociedades; sobre todo cuando la desigualdad se mide en relación a los que más necesidades adquiridas tienen (los países ricos).

Desde el siglo XVIII la teoría económica demuestra que el mejor modo para aumentar la renta es el juego de mercado: un país se enriquece cuando tiene libertad para decidir qué producir, y cómo, y consigue vender libremente lo que ha producido. Cuanto más vende, mayor es su ganancia. Por lo tanto, todos los bienes, incluido el trabajo, son susceptibles de transacción. De dicha teoría se desprende el interés público y privado por liberalizar los mercados, abrir las fronteras y no poner trabas al intercambio comercial.

Sin embargo, el otro lado de la moneda es que para conseguir vender lo que se produce (y así aumentar las riquezas), es necesario que otros compren. Esta obviedad lleva consigo que el nivel de vida desarrollado se mide por la capacidad adquisitiva de una sociedad. En definitiva, un país es desarrollado cuando puede “comprar”.

Por lo tanto, haciendo una suerte de forzado silogismo, podríamos decir que para financiar el desarrollo es necesario vender; para vender, es necesario que otros compren lo que yo produzco; para que compren lo que yo produzco, es necesario “crear la necesidad” de lo que yo ven-

<sup>9</sup> Ver. Bell, D. (1989), p. 220.





do. Para ello hace falta de nuevo poner en marcha la maquinaria del consumo, que creará, a su vez, nuevas necesidades. Una vez que yo tengo poder adquisitivo por la venta de lo producido, entro en el club de las sociedades desarrolladas, que crecen gracias al gasto privado mediante la generación constante de nuevas necesidades. Por lo tanto, para no salir de ese club, tengo que gastar.

De este modo, para financiar el desarrollo de los que menos tienen es necesario que ellos gasten, objetivo que se consigue creando en ellos necesidades de gasto, verdadero motor económico. Siguiendo a Pérez Adán, “como consecuencia, no sólo se toleran sino que se esperan y fomentan actitudes consumistas en el marco de programas de austeridad económica”<sup>10</sup>, ya que, como quedó dicho, las necesidades ya no son reales sino adquiridas, ilimitadas e insaciables.

De lo anterior se desprende que, para que el mercado consuma lo producido, hay que educar a la población en una actitud consumista, generando constantemente nuevas necesidades que de algún modo perpetúan el sistema de pobreza. Por ello el modelo capitalista de desarrollo termina rebasando el sistema estrictamente económico y crea, de modo casi automático, un determinado tipo de sociedad a la que llamamos capitalista. En este sentido cabe preguntarse si para financiar el desarrollo de un país es necesario que la condición de sus habitantes sea antes la de consumidor que la de ciudadano. A la larga un modelo basado en el consumo fomenta que se gaste más de lo que se tiene.

### Hacia una humanización del desarrollo

Una teoría del desarrollo de los pueblos basada en un modelo neoliberal está destinada al fracaso, por la misma esencia de la antropolo-

<sup>10</sup> Pérez Adán, J. (2007).





gía unidimensional que lo sostiene. El crecimiento económico como vía de desarrollo, e incluso la obtención de logros más sociales para su adscripción como país desarrollado –como intenta reflejar el IDH– difícilmente conseguirán un adecuado bienestar. Esto se debe, fundamentalmente, a que el *homo oeconomicus*, o el concepto de hombre que maneja el liberalismo económico, por esencia está incapacitado para pensar en algo que pueda llamarse sociedad. Al menos, no siente que le deba nada a ella más allá de sus propias preferencias<sup>11</sup>. Adolece de la capacidad de poseer un comportamiento colectivo voluntario, necesario para crear un bien público como es el bienestar social. Ese tipo de “hombre económico” ha modelado su propia sociedad, desintegrada<sup>12</sup>, donde las relaciones son impersonales y de conveniencia, y se antoja incapaz de trascender la racionalidad instrumental.

Para elaborar una correcta teoría del desarrollo, en nuestra opinión se hace necesario reconocer la existencia de un agente *previo* al individuo con el que hay que contar; una sociedad que cuenta con un *nosotros* como sujeto de acción, formado por personas unidas por un mutuo compromiso, capaces, por tanto, de pensar en parámetros que superan el interés individual. En esta sociedad, la *utilidad* viene dada no por la eficacia, profesión, renta o relación con las cosas, sino por la aceptación de la dignidad de cada uno y la conciencia de formar parte de una misma comunidad. De este planteamiento se deriva la igualdad en los

<sup>11</sup> “«Economic man» is thus someone whose human constitution owes nothing to society, sustains no social bonds and is thus a self-sufficient outsider who simply operates in a social environment (...). Far from being confined to economic behaviour, this model has been extended to account for why we have children, visit our aged parents, attend one church rather than another, and how we select our spouses”. Archer, M. (2011).

<sup>12</sup> Un análisis de estos peligros de una sociedad basada en presupuestos neoliberales puede encontrarse, quizá de un modo un tanto fatalista, en el libro de Gray, J. (2000).





derechos y responsabilidades de todos los individuos<sup>13</sup>. Así, con esta nueva premisa, el individuo sí siente que le debe a la sociedad algo que supere su propio interés: le debe que todos sus miembros tengan la misma dignidad que tiene él. Por tanto, el desarrollo social, económico y político –en otras palabras, la *excelencia social*– pasa a ser un compromiso individual y colectivo, y no solo estatal o no gubernamental. Que todos alcancen un nivel de vida digno no es ya labor de las ONGs, de las instituciones de caridad o de los departamentos de bienestar social de los ayuntamientos, sino de todas las personas que componen dicha sociedad, en virtud de la dignidad e igualdad de derechos y responsabilidades que todos comparten. En otras palabras, es necesario trabajar por lo que Rosanvallon hace poco tiempo llamó la “desindividualización del mundo”<sup>14</sup>.

El compromiso, no ya con el bienestar de los otros, sino con su misma dignidad humana, ha desaparecido de tal modo en nuestras sociedades que cualquier acción que trascienda un interés puramente personal es rechazada como impropia y desubicada. La tristemente repetida frase “no somos una ONG” se escucha ya en toda situación (empresarial, familiar o relacional) cuando surge el mínimo conflicto entre los intereses propios y el *otro*. Es más, cualquier institución que pretenda tomar decisiones basándose en criterios no del todo racionales desde un punto de vista económico, se considera una institución ineficiente y mala. Así también se supone en la formación de cualquier Escuela de Negocios.

Como hemos intentado describir, una teoría del desarrollo basada en la antropología individualista que subyace bajo el modelo neolibe-

<sup>13</sup> Ver Moncada Durruti, B. (2003), p. 117. La misma idea es recogida por Archer, M. (2011).

<sup>14</sup> Véase Rosanvallon, P. (2012).





ral genera un crecimiento individualista de los pueblos: forja únicamente la creación de nuevos “países de consumidores”, no de países desarrollados<sup>15</sup>.

Como conclusión, para establecer un sistema adecuado de cohesión social, quizá sea necesario primero cambiar la definición de “calidad de vida”: de la satisfacción de unas necesidades que se han ido adquiriendo, a la consecución comunitaria de una dignidad de vida medida desde parámetros no puramente materiales. Para ello puede resultar útil establecer los criterios de medición de excelencia social con variables no exclusivamente económicas. Pérez Adán señala varios indicadores posibles: responsabilidad colectiva, inserción comunitaria, disfuncionalidad familiar, equidad entre los sexos, insolidaridad retributiva interna, desigualdad económica, conciencia cívica y ecológica, costo y

---

<sup>15</sup> Recientemente el Papa Francisco abogaba por una idea parecida: “La crisis actual no es sólo económica y financiera, sino que hunde las raíces en una crisis ética y antropológica. Seguir los ídolos del poder, del beneficio, del dinero, por encima del valor de la persona humana, se ha convertido en norma fundamental de funcionamiento y criterio decisivo de organización. Se ha olvidado y se olvida aún hoy que por encima de los asuntos de la lógica y de los parámetros de mercado está el ser humano, y hay algo que se debe al hombre en cuanto hombre, en virtud de su dignidad profunda: ofrecerle la posibilidad de vivir dignamente y participar activamente en el bien común. Benedicto XVI nos recordó que toda actividad humana, incluso aquella económica, precisamente porque es humana, debe estar articulada e institucionalizada éticamente (cf. Carta enc. Caritas in veritate, 36). Debemos volver a la centralidad del hombre, a una visión más ética de la actividad y de las relaciones humanas, sin el temor de perder algo.” Discurso del Santo Padre Francisco a “Centésimus Annus Pro Pontifice”, Sala Clementina, 25 de mayo de 2013, en [http://www.vatican.va/holy\\_father/francesco/speeches/2013/may/documents/papafrancesco\\_20130525\\_centésimus-annus-pro-pontifice\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/francesco/speeches/2013/may/documents/papafrancesco_20130525_centésimus-annus-pro-pontifice_sp.html)







ahorro social familiar, tasas de criminalidad y suicidios, referentes éticos o de solidaridad, etc.<sup>16</sup>.

### ¿Economía versus Sociología?

Al igual que Pérez Adán, numerosos autores –especialmente desde la sociología– han criticado el cálculo racional como medida del comportamiento humano que subyace sobre el modelo actual de desarrollo. El paradigma del *homo oeconomicus* se antoja a todas luces insuficiente como medición de comportamiento, a pesar de su atractivo para quienes aspiran a dar rigor matemático al análisis social<sup>17</sup>.

Quizá sea por esta razón y no otra; por su facilidad para ajustarse a un modelo analizable, por su facilidad para reducir el acto libre de decidir a un método, por lo que los economistas consideran una injerencia en su ciencia a cualquier alusión sociológica respecto a su visión economicista de la naturaleza humana. En este sentido, quizá no fuera descaminado volver a ayuntar la economía con el resto de las ciencias sociales de cuya matriz partió, y de la que se considera totalmente desligada en el siglo XXI. Si se trabajara en conjunto a la hora de establecer un adecuado nivel de desarrollo, es probable que se llegaran a posiciones menos antagónicas en algunos temas, como el método de análisis, el fomento de ciertas actitudes de consumo, o incluso las distintas visiones que hoy existen entre el papel que debe desempeñar el

<sup>16</sup> “A la medición de la renta y de otras variables económicas hay que unir criterios de valoración que nos digan por qué es mejor para una sociedad tener un porcentaje de divorcios del 5% que del 50%, o por qué es mejor tener una vida media de 75 años que de . Pérez Adán, J. (2007). Para conocer la propuesta de Pérez Adán véase Pérez Adán, J. (1999).

<sup>17</sup> Rosanvallon, P. (2012), p. 329.





Estado. Con el fin de establecer adecuadas políticas de ajuste, se hace necesario situar la medida del desarrollo no exclusivamente en función de la adquisición de capital productivo, sino de las necesidades de la comunidad en la que todos están insertos, que comporta también capital humano, comunitario. Y esto no significa únicamente sustituir al sujeto “individuo” por el sujeto “comunidad” en las mediciones (como proponen algunos sociólogos), sino cambiar el mecanismo (en nuestra opinión perverso) de fomentar actitudes consumistas para financiar el desarrollo, que lo único que consiguen es perpetuar las diferencias de renta sin alcanzar la raíz del problema.

En definitiva, se hace necesario revisar las relaciones que existen entre desarrollo humano y economía sustentable, atendiendo a la primacía de lo humano por encima de un método o un humanismo economicista, sesgado por una pseudociencia.

## Bibliografía

Archer, Margaret (2011), “The current crisis: consequences of neglecting the four key principles of Catholic Social Doctrine”, [http://peacefromharmony.org/?cat=en\\_c&key=438](http://peacefromharmony.org/?cat=en_c&key=438).

Bell, Daniel (1989), *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Alianza, Madrid.

Gray, John (2000), *Falso amanecer. Los engaños del capitalismo global*, Paidós, Madrid.

Griffin, Keith (2001), “Desarrollo humano: origen, evolución e impacto”, en Ibarra, Pedro y Unceta, Koldo (coords.), *Ensayos sobre el desarrollo humano*, Icaria, Barcelona, pp. 25-40.

Kuznets, Simon (1955), “Economic Growth and Income Inequality”, *The American Economic Review*, vol. 45, nº 1, pp. 1-28.

QUÉ QUEREMOS DECIR CUANDO HABLAMOS

DE DESARROLLO

Belén Moncada





Moncada Durruti, Belén (2003), “Los presupuestos comunitaristas: una síntesis”, en Pérez Adán, José (ed.), *Comunitarismo: una cultura de la solidaridad*, Sekotia, Madrid, pp. 113-132.

Moncada Durruti, Belén (2008), “Financiación de la cohesión social. Consideraciones e inquietudes”, en Aldecoa Luzárraga, Francisco y Forner i Delaygua, Joaquim Joan (coords.), *III Jornadas Iberoamericanas de Estudios Internacionales. Valdivia, 29,30 y 31 de octubre de 2007*, Marcial Pons, pp. 365-370.

Pérez Adán, José (1999), *La salud social. De la socioeconomía al comunitarismo*, Trotta, Madrid.

Pérez Adán, José (2007), “Pautas de evaluación para el desarrollo y la igualdad en América Latina”, en *XIII Congreso Iberoamericano Ciencia y Vida: Dignidad e Igualdad en América Latina*, Universidad Santo Tomás, Santiago de Chile, 27, 28 y 29 de julio.

Pérez Adán, José y Ros Codoñer, Javier (2005a), *Economía y sociología del desarrollo*, Edicep, Madrid.

Pérez Adán, José y Ros Codoñer, Javier (2005b), *Sociología del Desarrollo Sostenible*, Edicep, Valencia.

Rosanvallon, Pierre (2012), *La sociedad de iguales*, Manantial, Buenos Aires.

Sen, Amartya (2002), *La desigualdad económica*, Fondo de Cultura Económica, México.







## Tipología de la información económico-financiera en la empresa. Valores y valoración

**Sol Quesada Blasco.** Universidad Internacional de la Rioja

En el ámbito de la información de gestión de la empresa, los distintos tipos de datos poseen un significado y unas funciones diferentes. Dependiendo del contenido, del origen, de la función, del enfoque y del alcance, contribuirá a valorar la productividad y a descubrir potenciales dentro y fuera de la empresa.

- El dato *real* constata lo ocurrido. Actúa como referencia histórica y objetiva las decisiones futuras desde el presente.

- El dato *estándar* se rige por la ratio *economicidad*, que establece la selección y la combinación de los factores con el fin de obtener la mayor eficiencia en la asignación de los recursos.

- El dato de *presupuesto* proporciona la referencia aprobada de modo institucional, una vez realizada la planificación estratégica y operativa. A partir del él se establecen los objetivos y los indicadores, según los niveles de responsabilidad.

- El dato *estimado*, compuesto de información real, estándar, presupuestada y prevista, aporta la mejor opinión sobre la evolución futura teniendo en cuenta el pasado, el presente y el futuro. Se trata de la información más completa, que es elaborada y actualizada de modo permanente, y que constituye la base para la toma de decisiones de





Cada uno tiene una génesis y un su contenido específicos y se aplican de modo diferente en la elaboración de la información para , entran en juego la mentalidad y enfoque de quien la utiliza.

### 1. Dato real como información histórica

Los asientos contables reflejan la realidad del pasado. Se trata de la historia de la empresa; plasma lo que ha ocurrido. Los hechos quedan patentes de modo parametrizado y ordenado en una serie de apuntes contables. Detrás o, más bien, antes que éstos existe una realidad *real* –valga la redundancia–, que es reflejada según un *lenguaje* –las cuentas contables– y una *gramática* –los principios de contabilidad generalmente aceptados– de tal forma que quien posee cierta formación contable es capaz de entenderla e interpretarla.

Como hecho real es objetivo; está ya demostrado, no es necesaria una argumentación más allá que la de mostrar, con la fuerza de los justificantes, lo ocurrido. Se trata de un dato cierto, seguro, constatable y comprobable. En el contexto actual, de fácil manipulación de la realidad, se distorsionan los hechos desde un trasfondo ideológico; se analizan, así, de modo sesgado desde el inicio, de tal forma que conducen más a la desinformación que a su objetivo propio informativo. Ante esta situación, que se agudiza de modo palpable, se agradece una visión caracterizada por su ingenuidad, llaneza, simplicidad y de interpretación unívoca, que no requiere apenas asunción de hipótesis ni explicaciones previas porque el dato real se presenta, sin más, como es él, guste o no, independiente de opiniones y razonamientos conducentes a objetivos predeterminados. Aporta este dato una bocanada de aire puro, es una fuente de respiro, el descubrimiento de lo directo, un encuentro con la transparencia que tanto se agradece dentro de una cultura de la interpretación apriorística como la que nos encontramos, de lo forzado como método habitual, del invento del dato con fines





agresivamente subjetivos. El dato real no admite concepciones distorsionantes que deformen la realidad.

Es importante conocer el *origen* del dato en el sentido de los procesos contables de la empresa, de los criterios –por ejemplo, el devengo de ingresos y de gastos–, de los parámetros específicos de los ERPs –esto es, los centros de beneficios y de costes, los proyectos–, de los procesos de organización y control por los que ha pasado antes de que aparezca como dato real en contabilidad. En la medida en que dichos criterios y procesos sean adecuados y estén explicitados, el dato real puede considerarse cierto de modo fiable. La contabilidad ha de ser un reflejo de la realidad, y esto exige el establecimiento de unas reglas de juego predeterminadas, que se adaptan a los cambios y a las nuevas situaciones; y esta traducción ha de rozar la excelencia si se pretende basarse en ella para la toma de decisiones, precisamente porque son fiables desde todos los puntos de vista.

El dato real es, pues, el dato más objetivo –como contrapuesto a subjetivo–, que, como reflejo de la realidad, es inamovible y, por tanto, fiable y seguro. Es comprobable, al menos en lo que se refiere a la documentación mínima requerida ya que aporta pruebas –en el sentido jurídico– de los hechos. Permite la comparación entre departamentos y entre empresas porque su expresión en moneda, en cierta manera, homogeneiza la información aunque en esto cabría cierta discusión que nos alejaría del tema central de estas líneas.

Al tratarse de un dato que aparece *a posteriori*, que informa sobre el pasado, no sería eficaz ni sano enquistarse en este tiempo y paralizar el avance de la información con peligro de caer en una parálisis que produciría una indeseable involución. Es preciso conocer el hecho ocurrido, completo y contextualizado, con posibilidad de análisis con cierta perspectiva y respeto hacia él. Porque lo “real” tiene cierto carácter “sacro” en cuanto que intocable, no manipulable. Lo único que exige es





el posicionamiento ante él, el conocimiento de sus causas, el estudio de las consecuencias; la documentación base. En la medida en que es historia se trata de algo inamovible, son hechos que no pueden ser modificados. Sí cabe un estudio más profundo, una interpretación más adecuada, pero siempre a partir de unos hechos que, pudiendo haber sido de otra manera, fueron de ésta, que es la reflejada y ya no cabe sino su conocimiento y utilización como experiencia y como base para constatar las directrices existentes o para generar nuevas.

Es importante entender bien esta característica *real* del dato contable, que parece obvio pero no lo es tanto, ya que refleja hechos producidos en la realidad. Al contactar con personas de perfil “no financiero”, es preciso hacerles entender que esos apuntes contables son reflejo de hechos históricos, como actuaciones de personas, consumos de recursos, transformación mediante procesos etc., y no mera codificación técnico-contable, que en nada se relaciona con las funciones operativas ni con los objetivos o los recursos asociados. Se trata de la información más *tradicional* ya que, si no se añaden adjetivos, cuando se habla de “contabilidad” se refiere, en primera instancia, al dato histórico, más o menos lejano en el tiempo. Además, lleva asociado todo el soporte necesario para ser debidamente justificado.

El *responsable* de la generación del dato real –diferente del responsable técnico– ha de establecer y seguir la normativa legal, contable y fiscal exigida. Pero también, y ése es el diferencial, ha de generar unos criterios-base específicos de cada empresa, en relación directa al negocio pero también a la trayectoria y la cultura empresarial de cada organización. De ahí que la contabilidad no resulte una función inerte y descontextualizada, sino que refleje e interprete los comportamientos de las personas dentro del ámbito concreto de cada empresa. En el contexto actual de cambio continuo y veloz, es más que nunca necesaria la adaptación como acción permanente.







El responsable contable explica al responsable técnico las *razones* y la utilidad de las exigencias contables, fiscales y legales de todas las actividades que se producen en la empresa. Sólo si el técnico entiende el significado básico de tal normativa, podrá hacerse cargo del alcance y, en esa medida, facilitará los documentos necesarios para la contabilidad. Puede tratarse de una exigencia externa e impuesta sinsentido o, por el contrario, podría contribuir al acercamiento y a la comprensión de las distintas áreas, lo cual facilitaría su coordinación y colaboración. Y viceversa: en la medida en que los “contables” se hagan cargo de la realidad y la dificultad de las áreas de negocio, podrán definir y adaptar mejor los procedimientos internos para obtener lo requerido.

En el caso del dato real, el proceso de obtención es bastante *automático*. Aquí la dificultad estriba en que se encuentre incluida toda la información para proceder al cierre mensual e iniciar, a partir de éste, los análisis pertinentes por parte de las otras áreas clásicas del departamento económico-financiero, como son “Tesorería”, “Finanzas” y “Control de gestión”. En este caso, pues, la actualización proviene del cierre y el peso está en el proceso ágil de tratamiento de la documentación (facturas emitidas y recibidas, etc.) para su puntual contabilización.

El dato real de contabilidad refleja, por definición, lo ocurrido en la empresa. El asiento contable es la expresión de un acontecimiento mediante una codificación de “cuentas” que, por una parte, encorseta y limita la rica realidad repleta de matices pero, precisamente por eso, permite una lectura sistemática, homogénea y comparativa. La realidad, que es económica en su aspecto de asignación eficaz de recursos en la prestación de servicios demandados por los clientes, tiene su reflejo contable-financiero; primero es la realidad y después la contabilidad de esa realidad. No se aplica aquí la viceversa, ya que el asiento contable *no genera* la realidad, aunque sí puede anticiparla mediante las provisiones: el hecho real se produce –una transacción de compra-ven-





ta, por ejemplo— y se realiza el apunte contable de tal forma que sea fiel reflejo de lo ocurrido. Por eso la utilidad del dato contable real está directamente relacionada con el fiel reflejo del hecho producido. Parece una obviedad, pero no lo es en absoluto en la época actual de falseamiento generalizado de los datos en ciertos sectores que distorsionan la *imagen fiel* que, por definición, caracteriza a la ciencia contable.

Podrían destacarse la veracidad y la consistencia en el tiempo como *valores* asociados al dato real.

- La *veracidad* es debida a su correspondencia con hechos ocurridos verdaderos.

- La *consistencia* se refiere a su estabilidad en el sentido de segura, no modificable, ya que el pasado es algo dado e irrevocable por naturaleza.

El dato real se refiere siempre al *pasado*. Puede tomarse un plazo corto o largo, depende del tipo de análisis. En sí mismo no proyecta a futuro, aunque sí es base de previsiones.

El dato real es aplicado e interpretado en primer lugar en su ámbito *local* más inmediato, pero es proclive a ser insertado en contextos más amplios que lo integren, lo interpreten y aporten un significado más amplio y completo, sin perder su *denominación de origen*.

## 2. Dato estándar como información provisional

El dato *estándar*, entendido como norma o patrón referido a los elementos o factores determinantes de la renta de la empresa, puede ser de tres tipos, según su origen:

- Calculado como la mejor combinación técnico-económica de factores para obtener un producto/servicio, según el principio de *economicidad*.





Implica un cierto “deber ser” técnico común al sector y aplicado a la empresa o propio de ésta.

- Dato técnico fruto de la experiencia de la empresa o de otra del sector, cuyo cálculo hace de guía en contabilidad.

- Dato que determina un anticipado cuando no existe la documentación exigida por la contabilidad pero sí se ha ejecutado el trabajo y, por tanto, devengado el concepto contable –ya sea ingreso o gasto–. Se trata de un “deber ser”, en este caso proveniente de la gestión contable. Obtenido según la experiencia periódica de gastos que repetidamente han de incluirse en contabilidad de modo constante, aunque no conste la factura física todavía.

El estándar es fruto de la experiencia, del estudio, de estadísticas y cálculos económicos referidos al pasado y al presente. Tiene base real-experiencial aunque también teórica. De todo ello se obtiene un dato calculado que supone una valiosa herramienta en la contabilidad de gestión. Como tal cálculo es susceptible de error, pero está minimizado por su ajuste continuo al ser contrastado con la realidad. Cubre huecos de información, aunque también genera riesgos derivados de su abuso, por ejemplo, en su utilización masiva y permanente sin la comprobación adecuada con el posible alejamiento de la realidad que teóricamente representa. Es preciso definir el estándar, convivir con él pero sin creer ni considerarlo definitivo ni real porque al final éste es el dato contable que ha de presentarse de modo definitivo. El estándar cubre retrasos en documentos, ausencias de datos o indefiniciones en ciertos procesos de gestión y contabilización. La asunción de estándares exige un control continuado para evitar la cristalización de una información que solo es previa, tendencia y base pero nunca definitiva.

El dato estándar tiene una función *estabilizadora* en cuanto a la valoración de parámetros contables: ingresos y costes asociados a un produc-





to o servicio; a los gastos de un periodo; a las inversiones en bienes reales o financieros. Una vez calculado, puede ser base para las *provisiones* en los cierres contables; he ahí su función de completar la información a una fecha dada de cierre. El dato estándar resulta de utilidad, pues, ante la necesidad de estabilizar y de completar la relación, a veces compleja, de ingresos y gastos de un periodo –mensual o anual– de tal manera que se refleje el resultado más completo. Se permanece a la espera de la recepción/emisión de todos los documentos (facturas, recibís, etc.) correspondientes a ese periodo pero, gracias a los estándares, se logra el cierre puntual –aunque con provisiones– en contabilidad, *deadline* generalmente inaplazable no solo por las consecuencias fiscales sino también para el análisis de las otras áreas de la gestión económica-financiera.

La existencia de estándares permite, así, obtener una información contable más estable y completa. Se adelanta de esta forma la información que reflejará la contabilidad una vez se hayan recibido todos los documentos oficiales necesarios. Esto posibilita:

- El *avance* en la obtención de la información que, aunque no definitiva, juega su papel en la gestión de la organización en cuanto a la toma de decisiones. Uno de los fines de la información de gestión es completar el dato del cierre y obtener con antelación el resultado final de ejercicio o parcial, tanto a nivel global de empresa como en cada una de sus líneas de negocio o de sus unidades organizativas.

- El análisis de *desviaciones* entre real y estándar y, en consecuencia, otorga la oportunidad de reasignar recursos a las tareas con el fin de mejorar productividades.

- El contraste continuo entre real y estándar permite el *recálculo* del estándar y, por tanto, la obtención de un dato más fidedigno y ajustado a la realidad de esa organización.





Otra característica del dato estándar es su especificidad. El estándar está asociado a cada tipo de empresa, a cada unidad organizativa, a cada tipo de producto, servicio o recurso, ya sea en su fase de aprovisionamiento, producción, comercialización, distribución u otras relativas a departamentos con funciones de soporte.

El dato estándar aporta a la información contable, además de cálculo, la definición de *parámetros de comportamiento y consumo interno* que resultan útiles a la dirección de la empresa por lo que tienen de reflexión y comprensión del negocio que dirigen. Al tratarse de un dato elaborado, fruto de la experiencia, del cálculo y de la reflexión, aporta ciencia y análisis al mero dato sobrevenido sin deliberación alguna.

El *responsable* del estándar de tipo técnico es quien está en relación con el negocio, con el producto/servicio generado por la empresa/unidad organizativa. Es alguien cercano al consumo de los recursos y al proceso productivo, atento a las mejores consecuciones de los ratios de productividad y economicidad. Define al principio y revisa y actualiza con frecuencia según la experiencia interna de la empresa y de otras organizaciones, como consecuencia de los avances técnicos conseguidos en el sector. Por otra parte, el responsable del estándar de gestión tiene un perfil más de económico y permanece atento a los procesos de información relativos a la información que maneja la dirección de la empresa para tomar decisiones.

La *relación* entre los dos tipos de datos hasta ahora analizados, real y estándar, se produce en doble sentido. El dato real orienta en su trayectoria al dato estándar: lo sitúa, lo mide y lo matiza. Además, lo corrige, lo guía, lo redefine y lo interpreta. Por su parte, el dato estándar actúa de referencia para el real antes de que éste se produzca; es un adelanto, una propuesta, un cálculo de lo que será, o de lo que debería ser, un punto de partida –o, más bien, de llegada–.





En el contraste del real con el estándar es de donde surgen las desviaciones, utilizadas con frecuencia en el control presupuestario y que, aunque limitadas, realizan un papel importante comparativo y evolutivo de la actividad de las áreas. En esta relación real-estándar son importantes los aprendizajes:

- El dato real es
  - *feedback* para la actualización de estándares;
  - aporta información para la definición de nuevos estándares;
  - contribuye al recálculo y ajuste de los antiguos estándares.
- El dato estándar a su vez:
  - enseña a interpretar mejor el real;
  - es guía para la actuación;
  - es medida del real.

Podría afirmarse que el real aporta más al estándar. El dato estándar posee un carácter más subjetivo, ya que se aplican criterios que pueden cambiar con el tiempo, la experiencia, el contraste con lo real o el modo de cálculo. El estándar sustituye en alguna ocasión al real pero siempre provisionalmente. El estándar se alimenta del real. Sin el real, al final, el estándar no tendría sentido porque lo situaría en un mundo ficticio, teórico, idealista, cuando lo que cuenta es la realidad, ya que la contabilidad y toda la información de gestión tiene como fin su reflejo fiel.

El estándar, en su aportación a la *economicidad*, propone la mejor combinación técnico-económica y mide la eficiencia en la asignación de los recursos –siempre escasos– de diferentes modos, según la función de producción propuesta por Gutenberg y estudiada en profundidad por el

---

Gutenberg: función de producción tipo B  $x = m \cdot d \cdot t$  (resultado está en función del tipo de elementos y su combinación, intensidad y tiempo)





profesor García Echevarría<sup>1</sup>. Esta función *tipo B* refleja mejor la realidad compleja dirigida por personas que piensan y que poseen cierto margen de maniobra y de decisión. Los modos de gestión de los factores de producción pueden ejercitarse a través de la selección de factores o por su combinación; por la intensidad en su empleo o por el tiempo aplicado.

En definitiva, real y estándar se miden mutuamente, se complementan, se sustituyen, se contrastan. El real se mide por su adecuación al estándar y viceversa, el estándar también se compara con el real para su redefinición y recálculo. De alguna manera, el estándar interpreta al real.

Algunas ventajas que aporta el estándar son las siguientes, a modo de resumen:

- La consistencia de datos.
- La seguridad en una información completa en un cierre dado.
- La uniformidad de criterio en un aspecto concreto.
- El establecimiento del dato por defecto, en ausencia temporal del definitivo.
- La estabilidad del proceso de contabilización y de la información de gestión, porque asegura cierta continuidad en los estudios comparativos, que son vitales en informaciones de tipo periódico.
- Asegura una definición previa, una reflexión, una organización, un cálculo; evita, por tanto, la improvisación.

Destacan como *valores* del dato estándar: la accesibilidad y la estabilidad.

- La *accesibilidad* se refiere a la cercanía y disponibilidad ya que, aunque ajustado a las características específicas, ofrece cubrir los huecos





que presentan fallos puntuales o sistemáticos en los flujos de información de factores internos o externos a la empresa.

- La *estabilidad* proporciona una información más completa, ya que la permanencia en el tiempo permite extraer conclusiones que apoyen las decisiones operativas en función de la estrategia de mayor plazo.

El estándar no es el dato más importante; se encuentra en la retaguardia. Podría no utilizarse ni calcularse en una empresa. Puede ser, en un momento dado, definido y aplicado y, posteriormente, sustituido. Periódicamente es calculado y recalculado. Es frontón de contraste del real. Es una herramienta útil, que es preciso entender, hacer entender y manejar de modo adecuado por los gestores y por la dirección de la empresa. Posee un gran potencial de análisis. Es base de las provisiones contables, tan útiles como peligrosas si no se aplican de modo claro y consistente y, como su nombre indica, de forma provisional.

La utilización de parámetros estándar no se limita a la cuantificación sino que abarca unas *hipótesis de comportamiento* que incluyen la determinación de los potenciales teóricos de cada recurso aplicado a los procesos productivos. Esta valoración se va ajustando de un ejercicio contable a otro, pero con la estabilidad necesaria para permitir el análisis entre lo planteado y lo ocurrido. Igual que el real, el dato estándar requiere una definición y un marco de interpretación, también temporales.

### 3. Dato presupuestario como información referencial

Se trata del punto de partida que define la viabilidad posible de la empresa y de sus líneas de negocio para el año siguiente. Siempre queda como referencia básica ya que se remite al origen de las hipótesis iniciales del ejercicio. El punto de partida es una información del todo insustituible, ya que refleja la finalidad pretendida en origen del nego-







cio o del ejercicio. El momento cero es clave para entender la estrategia propuesta al inicio del proyecto. El dato de *presupuesto* es, con derecho propio, *la referencia* del ejercicio económico y, por tanto, a lo largo del año, se toman sus valores como elemento comparativo básico respecto a los otros tipos de datos. Por consiguiente, el presupuesto indica el *deber ser* en el sentido de tendencia, de primer objetivo, la definición inicial que, posteriormente, será redefinida y sustituida por datos más actualizados. Pero este presupuestario queda fijo como intención primera, de valor insustituible con una adecuada interpretación y utilización.

Un sentido tradicional del dato de presupuesto es que marca el límite en el sentido de *restricción*. Como primera interpretación surge espontánea la idea del importe tope en gastos, del mínimo a alcanzar en ingresos, es decir, traza la línea de consecuciones y obligaciones en lo referente a las unidades de negocio y de soporte de la organización al nivel que sea. Pero también, aunque menos aplicado en este sentido, el dato de presupuesto debería ser una fuente de inspiración para el análisis del *potencial* de todos los recursos. Esto implica el estudio de las posibilidades de cada factor –considerado individualmente e insertado en el equipo de trabajo–. Se descubre así lo que cada recurso es capaz de aportar al proceso productivo, a la rentabilidad, y el esfuerzo –en tiempo, formación, tareas, etc.– necesarios para hacer aflorar esas posibilidades. En realidad, se trata de generar las condiciones adecuadas para que las personas quieran desarrollarse dentro del marco laboral y no se conformen con la inercia de lo que ya está en marcha.

El dato presupuestado permanece a lo largo del ejercicio como *referencia*. Puede ser revisado por la dirección general por diversos motivos, habitualmente relacionados con cambios significativos en el entorno o en la propia empresa en cualquiera de las partidas de ingresos o gastos o de balance. El presupuesto revisado y aprobado puede sustituir al ini-





cial en las comparativas de la gestión, aunque éste queda siempre como primer y principal referente. El dato de presupuesto se interpreta dentro de un marco de carácter global y permanente durante el ejercicio que permite la comparación periódica, anual –en distintos tramos temporales– e interanual.

Su enfoque es de futuro, independientemente de cómo se haya llegado hasta él, y puede ser múltiple a partir de:

- Los datos históricos reales anteriores, con variaciones explícitas.
- Los datos estándares de carácter técnico, antiguos, nuevos o redefinidos.
- Base cero, mediante la definición de cada partida sin tener en cuenta el histórico y explicando de modo completo toda necesidad y oportunidad.

El presupuesto es la urdimbre que sostiene la información de gestión de la empresa. Es una foto fija de lo que ha sido y, sobre todo, de lo que *quiere ser* la empresa en sus parámetros básicos económico-financieros. El presupuesto es valioso también porque exige unas definiciones previas que son vitales, como la estrategia de la empresa, el modelo de negocio propio y los objetivos dentro de esa estrategia. En ese marco el presupuesto constituye la base de la empresa en distintos aspectos:

- En el plano *organizativo* establece la suficiencia o necesidad de recursos (en número y perfiles) para la producción de los productos y ejecución de los servicios planteados. Esto implica el nombramiento de responsables jerárquicos y funcionales.
- En el plano *operativo* se definen y ordenan los procesos productivos y los procedimientos administrativos de negocio y soporte.





- En el plano *normativo* alimenta las políticas generales de empresa y marca una guía de comportamiento y adecuación a las normas *–compliance–*, de tal forma que se define un modelo de relaciones dentro y fuera de la empresa.

- En el plano *financiero* se detectan las necesidades y excedentes de tesorería y financieros, de modo que se optimice la rentabilidad atendiendo a los costes de capital propio y ajeno, a la vez que se asegura la liquidez.

Establece, por tanto, el grado de riesgo a nivel técnico, operativo, organizativo y financiero que la dirección de la empresa está dispuesta a asumir. Responde del dato presupuestario quien ejecuta la acción presupuestada. Por eso es importante identificar a las personas que dan razón no solo de los datos sino, principalmente, de los hechos que hay detrás de esos datos. El *responsable* del dato de presupuesto lo es de la actividad que dirige y que consume los recursos que está valorando. Esto significa, en términos económicos, que es responsable de su selección, combinación y organización y, por tanto, del grado de cumplimiento de los objetivos en los planos técnico-económico y financiero, en los ámbitos cuantitativo y cualitativo.

En la *relación* presupuesto y real, el primero habla de tendencia y de la referencia para establecer el comparativo con el real para establecer el grado de cumplimiento de la expectativa fijada. A su vez, el dato real viene condicionado por el presupuesto, ya que si un gasto no está presupuestado, entonces quizás no se llegue a producir, precisamente porque no estaba previsto. El presupuesto en este caso es condición necesaria; aunque también cabe una ampliación del mismo, la revisión parcial o puntual de esa partida, o bien el trasvase de fondos entre conceptos o entre unidades organizativas ante una nueva necesidad o, también, ante un fallo de previsión. En cualquier caso, el real, de alguna manera, se encuentra condicionado por el presupuesto.





Las desviaciones entre real y presupuesto constituyen una medida clásica de control presupuestario, aunque en cada empresa se ejerce de un modo según su específica cultura empresarial. A nivel agregado, la compensación de diferencias parciales con signos contrarios estabiliza en cierta medida el resultado global, lo cual no evita los análisis parciales de tales diferencias. De modo progresivo, en la empresa se vincula a ese control presupuestario algún tipo de retribución variable y la obtención de ciertas ratios operativas (kpis: *key performance indicators*). En su cálculo, más que el importe absoluto de desviación destaca su valor porcentual.

El presupuesto, al contar con responsables e identificarse con procesos determinados en la empresa, es más influyente que el estándar, además de su carácter más integrado. También es más amplio que el estándar ya que posee un enfoque global.

Destacan como *valores* del dato presupuestario:

- Referencia fundamental inicial de cada ejercicio contable.
- Comparativos a lo largo del ejercicio.

#### 4. Dato estimado como información previsional

El dato *estimado* es la previsión más actualizada del cierre del ejercicio, ya sea parcial o final. A medida que se suceden los meses su composición varía entre el dato de presupuesto, pasando por el real y el estándar de tal manera que la parte real crece de modo progresivo con cada cierre contable mensual. Así:

- La parte *real* consta del dato real estricto más el estándar o la provisión, en su caso; referida siempre al pasado.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- La parte *prevista*, siempre de futuro, es por defecto el presupuesto –inicial o revisado y aprobado– fruto de informaciones adicionales que recibe o proyecta su responsable.

El dato estimado se encuentra en *continua revisión* ya que el responsable valora de modo permanente las posibles modificaciones que, en entornos turbulentos como los actuales –y previsiblemente los futuros–, se suceden continuamente.

Esta casi *obsesión* por el estimado tiene su fundamento en la necesidad de la previsión del cierre, ya sea parcial o final. Se trata de evitar *sorpresas* en momentos previos a los cierres debidas a variaciones no previstas y relevantes, sin apenas capacidad de reacción. Aquí radica precisamente una de las principales funciones del *controller* en el proceso del control presupuestario: recabar la información en los distintos niveles de agregación y procedencia:

- global de la empresa;
- externa de los mercados y clientes;
- de todos los *stakeholders* participantes;
- interna de las unidades organizativas.

así como de distintas fuentes de datos, eficientemente combinadas:

- real histórica;
- calculada por estándares y provisiones;
- prevista por contactos y experiencia.

Propiamente, el estimado que el *controller* presenta proviene, en buena medida, de las unidades organizativas. Todo ello requiere que los responsables cuenten con cierto margen de maniobra y el consiguiente margen de responsabilidad, para que puedan gestionar sus recursos, en su área específica, con el fin de alcanzar los objetivos que les han sido asignados por la dirección de la empresa. Además, es necesaria la cla-





ridad en las consecuencias de las actuaciones y de la información que generan, ya sean inmediatas o de largo plazo y en conexión con las políticas generales de la empresa.

Algunas características del dato estimado son las siguientes:

- Está compuesto por todos los datos (real, estándar, presupuesto) en distinta proporción según el momento de su cálculo: al inicio del ejercicio se compone de más presupuesto y menos real y, según avanzan los meses, en sentido contrario.

- En cuanto al tiempo es el más completo, ya que abarca pasado, presente y futuro.

- De origen racional, no es automático, sino que requiere la decisión del responsable atendiendo a la realidad que estima.

- Requiere una actualización continua y, por tanto, una vigilancia permanente.

- Se trata de un juicio y, por tanto, contiene una parte objetiva y otra subjetiva.

La *utilidad* de esta información es alta y viene dada por el *origen* del dato, es decir, por parte de quien ejecuta la tarea, aunque es el *controller* quien integra e interpreta dicha información para la dirección de la empresa. Si es cierto que el futuro es siempre desconocido, la valoración cualitativa y cuantitativa que refleja el dato estimado es la mejor disponible y constituye una pieza de gran valor y, de algún modo, insustituible.

Podemos preguntarnos en este punto: ¿qué es *estimar*? en este contexto de la información de gestión. Quien estima descubre alternativas, valora distintas combinaciones de factores, propone los criterios de selección, expone las razones para aconsejar el camino concreto que considera adecuado una vez se han contemplado los escenarios más





probables dentro de los posibles. La información estimada es la más útil, sin duda, para la toma de decisiones; podría decirse que se erige en dato supremo para la dirección económica de la empresa. De este modo se evidencia que el factor personal es también insustituible en el mundo contable, ya que hace depender su cuantificación de la información desde diferentes fuentes. Quien decide, *ad hoc*, tiene en cuenta los siguientes aspectos, aplicado a la unidad organizativa de Operaciones:

- Estimación *técnica*: referida al tipo de producto a fabricar, ventas, consumos de recursos, organización del trabajo, *outsourcing*.
- Estimación *económica*: en lo referente a unidades monetarias asociadas a los recursos, precios propios y de la competencia, viabilidad.
- Estimación *financiera*: en flujos de tesorería, necesidades y generación de activos y pasivos, tipos de financiación –costes y riesgos–.

El *estimado* establece la mejor composición real-estándar-presupuesto. Todos los datos de alguna forma están al servicio de él. Su estructura responde a:

- El momento en que se realiza la estimación.
- La seguridad del dato y, por tanto, al grado de riesgo asumido.
- El perfil del responsable, que abarca: la pericia técnica; la experiencia también como gestor de recursos; el conocimiento de los procesos; las relaciones dentro y fuera de la organización; su personalidad; su gestión del riesgo.

Destacan como *valores* la *integración y globalidad*: el dato estimado aporta una percepción integrada percibida por una persona que, con visión de conjunto, resuelve, decide e interpreta todas las fuentes de información al alcance para ofrecer el mejor dato futuro –y posible– en cada momento.





Se puede afirmar que el dato estimado se presenta como el más completo, precisamente por las características ya mencionadas en este estudio:

- Base para la toma de decisiones de la dirección general de la empresa
- Se dirige hacia el futuro
- Contiene como ingredientes debidamente dosificados los otros tipos de datos: real, estándar y presupuesto.
- Se orienta y adapta a todos los grupos de interés (*stakeholders*).
- Facilita una visión societaria y no solo técnica.

Quizás su mayor valor radica en la dependencia del razonamiento humano, ya que es una persona quien establece su valor y sus componentes y quien decide en cada caso cuándo y cómo hacerlo. Pudiera parecer a alguien que se abre una brecha de fragilidad en una ciencia, la contabilidad, conocida históricamente por su exactitud, objetividad y transparencia en los principios y su aplicación. Para algunos levantaría sospechas –e incluso consideraría peligroso– esa dependencia *subjetiva* de quien ejecuta la estimación. Pero precisamente porque toda ciencia es instrumento del y para el hombre, es él quien es capaz de captar toda la riqueza *no programable* de unos hechos ricos en matices e interpretaciones en los que, además, se ponen en juego las libertades –siempre imprevistas– de las personas. La estimación, pues, conecta con el hecho de que, con independencia del tipo de dato que se disponga, lo verdaderamente importante es quién la utilice: cómo la interprete y cómo la aplique. Al final se trata de las personas que elaboran o demandan dicha información, por muy objetiva que ésta sea. Y aquí entra de lleno el último aspecto de este estudio: el enfoque de quien utiliza la información contable, una vez analizados los tipos de datos.







## 5. Enfoque económico-societario de los tipos de información contable

Todos los tipos de datos expuestos, con sus características específicas, dependen del *enfoque* de quien los utiliza para su análisis. Este análisis puede aplicarse a la evaluación de la gestión de un área o unidad organizativa o bien para la interpretación de toda la empresa; y siempre para la toma de decisiones. Se descubren dos tipos de enfoque: uno *restrictivo* y otro *ampliado*. El primero es el más tradicional, el más extendido, el que aparece por defecto. El ampliado abarca mayor número de variables y se presenta más completo. Los criterios que se han seleccionado para diferenciar estos dos enfoques son los siguientes:

- La dimensión temporal, referida al corto o al largo plazo.
- La dimensión espacial, que atiende a una visión local o global.
- La perspectiva relacional, en cuanto al número y grado de apertura en relación con los *stakeholders*.
- La dimensión económico-societaria o sólo técnica.

### a. Dimensión temporal

El dato *real* es siempre del pasado y del presente. El enfoque tradicional de la información contable y de gestión se ha centrado en el corto plazo. Si bien es verdad que existen análisis comparativos, imperan los históricos de periodos anteriores. En el *presupuesto* el plazo natural por definición es el futuro y referido al año; a partir de éste se analizan periodos más cortos –trimestrales y mensuales–. El presupuesto es siempre anual, aunque insertado en un marco temporal más amplio de planes estratégicos a tres, cinco o incluso más años. El estimado se adscribe principalmente al futuro y podría abarcar tiempos más allá del presupuesto aunque, lógicamente, con creciente incertidumbre.

Pero el breve análisis temporal que aquí se quiere poner de manifiesto no es tanto el periodo concreto que abarca el dato como la perspec-





tiva de la coordenada tiempo que posee quien utiliza esa información. Quien utiliza la información contable con la perspectiva del largo plazo puede interpretar sus componentes de modo más provechoso porque sabe que la visión más enriquecedora es la que, a partir del presente –diferente del instante, que se centra en lo inmediato–, afronta el futuro como liderando, en la medida de lo posible, el resultado final. Y si no lo consigue plenamente sí que, al menos, se aproxima a las consecuencias deseadas.

El análisis de gestión empresarial ha imperado en la mentalidad cortoplacista, que no alcanza a comprender en profundidad la vocación proyectiva de toda realidad humana. Para impregnar de futuro la información de gestión se ha de pensar en el punto de llegada deseado para la etapa posterior y analizar así el camino a recorrer hasta alcanzarlo. Y esto lleva consigo también el análisis de las potencialidades de los recursos que se gestionan. Es decir, el futuro no solo proviene de elementos externos como es el mercado sino, principalmente, de las posibilidades –quizás aún inéditas– de las personas y de los equipos y de cómo se entrelazan entre ellos dentro de la organización. El horizonte natural de la persona es el largo plazo, también en el ámbito de la empresa. La toma de decisiones, por consiguiente, viene condicionada indiscutiblemente por la orientación hacia dicha coordenada temporal, tan propiamente humana.

### **b. Dimensión espacial**

La información contable, referida a una realidad concreta local, permite un análisis más directo que si se obtiene como agregación para obtener un total en el que se mezclan y compensan realidades diversas. El modo clásico de elaborar y realizar el seguimiento de los datos ha sido la parcelación de objetivos y de ratios de medición lo que ha implicado, en la práctica, una visión individualizada y separada de la estrategia global de la empresa. Limitados a un enfoque parcial, siempre limi-





tado e incompleto, se infiere la dificultad de que los distintos miembros accedan a valorar su contribución al conjunto. Si el directivo plantea lo parcial dentro de un marco total, sabrá captar y transmitir la visión global a todos los participantes y facilitarles así su aportación a la empresa como tal. Una visión sólo local reduce la percepción de la contribución al conjunto. Por el contrario, si la dirección aporta la visión global a los empleados, éstos acceden al conocimiento de su posición dentro y fuera de la empresa y, de esta forma, les capacita para conocer y deseñar una mejora en su personal contribución a la causa común.

El enfoque espacial no es tanto el geográfico como la dimensión local y particular, o una más amplia que abarque la totalidad de la empresa y de su entorno. El segundo sentido incluye una visión más completa de lo que afecta a las decisiones de un determinado nivel, y no solo a ese nivel. Así, la información ya sea real, estándar, presupuestada o estimada se estudia desde una perspectiva que abarque otros departamentos y, principalmente, los objetivos de la empresa en su conjunto, encuadrando en ese marco los objetivos de cada departamento. No solo ese contexto amplía el sentido sino que lo parcial adquiere su verdadero significado vinculado a lo global.

### **c. Dimensión *stakeholder value***

El enfoque tradicional de la información contable se ha centrado en las necesidades de los accionistas, dada la preeminencia del *shareholder value* de la década 2005, aunque permanece también en la práctica en muchas empresas. El análisis se ha centrado, pues, en la cobertura de objetivos de los accionistas, cuyo papel es relevante por detentar la propiedad de la sociedad pero limitada a ese grupo. La perspectiva del accionista lleva consigo el énfasis en los parámetros de tipo financieros como son la rentabilidad sobre fondos propios, dejando en segundo lugar los parámetros económicos que hacen referencia la realidad de las personas y los recursos que generan esas rentabilidades.





En la visión *stakeholder value* el enfoque del análisis es múltiple porque considera a todos los intervinientes de la empresa, empezando por los propios empleados y siguiendo por todos los grupos de interés: clientes, proveedores, bancos, grupos de consumidores, los departamentos, etc. y la sociedad como tal. El análisis del dato estimado –que engloba todos– se centra en ratios de explotación relativos a las actividades productivas que generan el negocio y que, posteriormente, tendrán su reflejo en parámetros financieros, pero no como objetivo directo sino como consecuencia. Desde esta perspectiva más amplia, el dato presupuestado y el estimado de la empresa se elaboran de modo parcialmente conjunto con esos grupos de interés, buscando “lo común” en la zona de intereses compartidos.

#### **d. Dimensión societaria**

El tratamiento de la información ha sido eminentemente técnico-financiero y, en ese sentido, desvinculado del contexto de la empresa. La cultura empresarial recoge la historia de la organización, plasmada en los comportamientos de quienes forman parte de ella. El contexto de la propia cultura, forjado a lo largo de los años de vida, se refleja inevitablemente en la información que se genera y así es preciso analizarla. Esto significa que una cuenta de resultados con los mismos datos se interpreta diferente en cada organización, por sus distintas posibilidades, asunción de riesgos, actitudes, ponderación del futuro, etc. En la información más elaborada, como es el presupuesto y el estimado, la cultura empresarial cobra importancia en la interpretación del dato, y es preciso atender al origen –incluso a la persona– que lo ha elaborado para poder entenderlo en profundidad. Si bien es cierto que los datos técnicos miden parámetros objetivos, no se puede olvidar que detrás de ellos se encuentra siempre alguien que aporta una información que es interpretada por quien la recibe. La persona es fuente y también finalidad de toda información actividad, también en el ámbito laboral.





La información de gestión se enriquece con la visión societaria cuando se incorpora la biografía de la empresa en su interpretación, cuando se tiene en cuenta todo el bagaje de los modos de hacer propios.

Por todo lo que se lleva comentado a lo largo de estas líneas el dato estimado, que es el más completo, utilizado con un enfoque amplio, posee una potencialidad que es preciso conocer y aplicar para conseguir la mejora de la productividad y, como causa más que como consecuencia, la satisfacción y el desarrollo de las personas.

### Conclusiones

Se exponen a continuación una serie de conclusiones de las anteriores reflexiones:

1. La información que es base para la toma de decisiones de proviene de variadas fuentes.
2. El dato estimado es el más completo ya que integra los distintos tipos de datos:
  - el real, que muestra la historia;
  - el estándar, que propone un objetivo;
  - el dato presupuestario fija unos objetivos anuales;
  - y el dato estimado, como combinación de todos ellos, ofrece una previsión.
3. En el dato estimado se da una mayor presencia de quien elabora el dato, puesto que en cada momento elige la composición que refleja el estado futuro con mayor precisión.
4. Además, la interpretación de dicha información depende de la mentalidad, más abierta o cerrada, de quien la utilice. El posicionamiento abierto posibilita un análisis de mayor profundidad y amplitud. Así, la incorporación del largo plazo permite entender mejor el corto





plazo; la visión global permite tomar mejores decisiones porque se hace cargo de la empresa en su totalidad; al tener en cuenta todos los grupos de interés (*stakeholders*) se establecen una relación de tipo *win-win* beneficiosa para ambas partes; y, por fin, el enfoque societario entrelazado con el económico posibilita la incorporación de la cultura empresarial, que hace referencia a los valores vividos por cada empresa a lo largo de su vida laboral.

### Bibliografía

Alvira, Rafael (2004b), "La economía como ciencia del espíritu", en *Dar razón de la esperanza. Homenaje al Prof. Dr. José Luis Illanes*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, pp. 1095-1103.

Amat, Joan; Soldevila, Pilar y Castelló, Gabriel (2002), *Control presupuestario*, Gestión 2000, Barcelona.

Anthony, Robert (1985), *Sistemas de planeamiento y control*, Orbis, Barcelona.

Benedicto XVI (2009), *Caritas in Veritate. Sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad*, Madrid.

Brealey, Richard y Myers, Stewart (1992), *Fundamentos de financiación empresarial*, Mc Graw-Hill, Madrid.

Drucker, Peter (2002), *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires.

Fernández Aguado, Javier (2001), *Dirección por Valores*, Documentos Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), serie Organización y Sistemas, nº 13, Madrid.

García Echevarría, Santiago (2012), *Necesidad de un orden económico-social para hacer frente a los problemas actuales. "The need for a social-economic orders to resolve the present crisis"*, Conferencias y trabajos de investigación del Insti-





tuto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 344, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2002), *El conocimiento, base del desarrollo de la persona y de la empresa*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 278, Universidad de Alcalá.

Gutenberg, Erich, (2001), *Economía de la empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial*, Deusto, Bilbao.

Kaplan, Robert y Norton, David (2006), *Alignment. Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización*, Harvard Business School Press, Gestión 2000, Barcelona.

Mirow, Michael (2011), *Retos a la Estrategia Empresarial del Siglo XXI*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 337, Universidad de Alcalá.

Pümpin, Cuno y García Echevarría, Santiago (1998), *Cultura Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.

Quesada, Sol (2012), *Contribución del presupuesto pluridimensional a la dirección de la empresa. Enriquecimiento económico-societario del presupuesto técnico-contable-financiero*, Tesis Doctoral defendida en la Universidad de Navarra, Pamplona.

Quesada, Sol (2010), "Números antropológicos", *Nuevas Tendencias*, nº 80, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, octubre.

Senge, Peter; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard; Roth, George y Smith, Bryan (2000), *La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje*, Gestión 2000, Barcelona.

Utz, Arthur (1998), *Ética Económica*, AEDOS, Madrid.









## Rafael Alvira y la Universidad de Montevideo

**Mercedes Rovira Reich.** Universidad de Montevideo

En septiembre de 1992 Rafael Alvira viajó a Montevideo para dictar un seminario sobre Empresa y Humanismo, en el marco de un acuerdo firmado en noviembre del año anterior con la Universidad de Navarra. El Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM) acababa de poner en marcha el máster en Dirección y Administración de Empresas, y los alumnos tuvieron ocasión de participar en una actividad que ya marcaba un rumbo definido a los estudios de dirección de empresas que allí se desarrollarían.

La actividad tuvo lugar en la sede de Bolsa de Comercio de Montevideo, situada en una esquina emblemática de la ciudad. No había edificio ni aulas, sólo la ilusión de un grupo de profesionales jóvenes que se habían propuesto poner en marcha estudios superiores en el área del derecho y de la empresa con un enfoque humanista.

Fueron días de intensa actividad. Mantuvo reuniones con los directores y allegados al IEEM, a quienes alentó a poner en marcha carreras universitarias con una fuerte impronta humanística. Su orientación y constante ánimo para sacar adelante esta iniciativa se convirtió en una guía académica invaluable.

Parecía un imposible. No existía en el país un marco legal que amparara la enseñanza universitaria privada, y los medios eran desproporcionados para el emprendimiento que nos proponíamos. Sin embargo, Rafael no se sorprendió de nuestro entusiasmo ante el camino que iba-



RAFAEL ALVIRA Y LA UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

Mercedes Rovira Reich

217



mos a comenzar, aunque se vislumbrara repleto de sorpresas, carente de profesores preparados, proyecto prematuro mirado con ojos expertos como serían los de él. Su entusiasmo se sumó al nuestro, de tal forma y con tan generosa colaboración, que desde esos comienzos lo consideramos parte del equipo fundador.

Bajo su orientación se delinearon desde el primer día los planes de estudio que armonizan una sólida formación intelectual y humanística con la formación específica de cada carrera. En aquella primera reunión, que fue el comienzo de un trabajo continuado sin interrupción hasta hoy, hay un detalle propio de quien sabe mirar hacia el futuro con optimismo y confianza en las personas. Al mostrarle un borrador del plan de estudio de la primera carrera, en papel y lápiz, con correcciones, el gesto de quien tenía el papel fue romperlo, y Rafael, con gran convicción y buen humor lanzó un “¡Nooo!”, recomendándonos guardar esa hoja que un día merecería ser enmarcada como el inicio de la universidad.

Nos fortaleció en la convicción de que la formación universitaria –si verdaderamente se propone formar personas– debe ser de raigambre humanística. Fue admirable su paciencia para demostrar a profesionales de distintas áreas la necesidad de imbuir de cultura y formación filosófica a todas las carreras de la universidad. Sus explicaciones siempre estuvieron acompañadas de una gran comprensión, pues sabía que éste no es el enfoque mejor considerado –en cuanto a prestigio académico– en nuestro ámbito cultural. Lo logró a través de consejos, charlas informales, conferencias y cursos, proponiendo esas mismas convicciones con distintos matices, ejemplos, anécdotas, dichos populares, chistes, de tal forma que influyó decisivamente en el enfoque de la institución, sin violentar ni incomodar a quiénes podrían pensar de otra manera.

La orientación general de lo que devino después la Universidad de Montevideo, estuvo, además, acompañada de numerosas actividades

---

RAFAEL ALVIRA Y LA UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO





dirigidas al cuerpo de profesores. En muchas ocasiones recurrimos a su disponibilidad y sabiduría para explicar aspectos complejos o reflexiones sobre temas actuales. Y el resultado habitual era una agradable sorpresa, invitando al pensamiento más profundo, con un enfoque no exento de cierta originalidad.

Las actividades de extensión que organizaba la Universidad de Montevideo, cuando el expositor era el profesor Alvira, tenían asegurada la cobertura de los medios y la asistencia masiva. Aunque habitualmente muchos profesores extranjeros pasan por nuestro país, es llamativa la convocatoria que despliega una conferencia de Rafael Alvira. Más aún: tratándose, además, de un filósofo, resulta llamativo.

En este artículo para el libro de su homenaje haremos un recorrido por su actividad en Uruguay. Resulta escasa cualquier contribución para demostrar nuestro agradecimiento, pero de esta forma queremos dejar constancia de que no son palabras huecas las anteriores y que considerarlo como un importante impulsor de esta universidad está más que demostrado.

Cuando se graduó la primera generación de licenciados en Dirección y Administración de Empresas, carrera con la que se iniciaron las carreras de grado en 1995, tuvo especial significación que la lección magistral de la ceremonia estuviera a cargo del profesor Alvira, marcando nuevamente la orientación que desde el inicio se quiso dar a estos estudios en la Universidad de Montevideo. El título de la conferencia era de por sí elocuente: "Humanismo empresarial para la mejora de la sociedad".

En nuestra Universidad le vimos dialogar amablemente con los alumnos de otras generaciones y carreras. En julio de 2005, con alumnos avanzados de la Facultad de Humanidades, entre el frío del invierno, café caliente y una cantina a rebosar de estudiantes inquietos, expuso





sobre “Las relaciones entre la labor humanística y la empresarial”. Se trataba de un “Ateneo” quincenal organizado por los alumnos, en los que el corazón de la actividad se centraba en un serio diálogo entre profesores y estudiantes sobre un tema previamente definido. El doctor Alvira, entre otras preguntas, respondió a la necesidad que tiene el quehacer empresarial de un fundamento humanístico, así como la tarea humanística tampoco puede llevarse a cabo al margen del mundo empresarial. Explicó que el mundo humanístico y el empresarial, como dos dimensiones de lo humano, no pueden disociarse ni prescindir el uno del otro, porque eso implicaría cerrarse a un diálogo que enriquece la realidad. Su visión integradora, frente al peligro de la excesiva especialización en que pueden caer las Humanidades, dejó alerta a los estudiantes, haciéndoles ver las responsabilidades principales que tiene un humanista frente al mundo actual, pues la excesiva especialización puede llevar a que se disuelva la integración del hombre en un “saber sin alma”.

Otro eje temático de las actividades del profesor Alvira en Uruguay fueron las conferencias sobre temas de especial repercusión en nuestro país: una sociedad con gran necesidad de reflexionar sobre la familia como institución básica del tejido social, sobre la formación de la juventud del futuro, sobre las políticas públicas que favorecen o entorpecen el desarrollo de una sociedad libre y sana, encaminada hacia la verdadera felicidad.

En 2005 tuvo lugar una conferencia masiva en la sala de mayor capacidad de la ciudad, en un hotel. Estaban presentes autoridades del gobierno y cientos de personas de toda condición, profesión y edad. El título en esta ocasión fue: “Familia, política social y empresa”, y se trató de una exposición en la que gradualmente el razonamiento discurría desde la familia como centro de la atención en el diseño de las políticas públicas, pasando por la familia y la empresa, la mujer y la familia,





la familia y la pobreza-marginación, hasta la familia como base del desarrollo económico sustentable. Fue una inteligente y consistente visión ante dramáticas situaciones sociales actuales, y la lúcida y realista salida de tal emergencia. Esta conferencia tuvo una amplia cobertura en los medios de comunicación, e interesantes entrevistas posteriores profundizaron en algunas de las reflexiones expuestas.

En el ciclo “Pensar Uruguay”, actividad que la Universidad de Montevideo organizó en 2011, con motivo de los 25 años del inicio de su actividad académica, el tema se centró especialmente en la educación de la juventud. “Jóvenes en la encrucijada” fue el título de la conferencia en esta ocasión, donde se volvió a profundizar en cuestiones de especial preocupación actual en la sociedad, y en concreto, en el papel de la familia.

Estas actividades de extensión, con una concurrencia abrumadora, y gran repercusión en la prensa, entrevistas radiales y televisivas, constituyeron un aporte substancial para enfocar con seriedad las verdaderas soluciones a problemas sociales que tienen su origen en una distorsionada visión de la persona.

También tuvo diálogos con los periodistas locales que se caracterizaron por su riqueza de contenido, afabilidad en el trato mutuo, y claro interés en temas comprometidos para los profesionales de los medios. Así, antes de que la Universidad de Montevideo pusiera en marcha la carrera de Comunicación, se organizó una mesa redonda sobre la transmisión de la verdad en los medios de comunicación. La respuesta fue muy positiva, y la temática ardua como para responder con claridad pero sin reproches ni prejuicios por parte de los asistentes.

Dejamos para el final su actividad en torno a temas filosóficos. Así como apoyó con entusiasmo y solidez cuestiones de interés social y de la Universidad de Montevideo siempre que se le solicitó, su labor como





profesor en los temas específicos de filosofía, supusieron un gran aporte para profesores y alumnos de esta área.

En su segundo viaje a Montevideo, en 1996, y con ocasión del cuarto centenario del nacimiento de René Descartes, se llevó a cabo un Simposio en el que participaron el Dr. Rafael Alvira y el catedrático de La Sorbonne, Prof. Nicolás Grimaldi. Este último, especialista cartesiano, trató sobre “Las tres imágenes del saber en Descartes” y después se mantuvo un interesantísimo coloquio con el Prof. Alvira sobre “Libertad, método, moral y Dios”.

En 1999 vino nuevamente a Uruguay y dictó una conferencia glosando la encíclica *Fides et Ratio* de Juan Pablo II. El tema, tratado con profundidad filosófica y teológica, y dirigido a un público mayoritariamente agnóstico, resultó un brillante esfuerzo de claridad para estimular a la confianza en lo que tituló “Fe en la Razón y la Razón de la Fe”. Los medios de prensa recogieron este evento como “La lógica de la fe”.

Una actividad de más larga duración e interesantes intervenciones fue el seminario que dictó sobre “Nietzsche y la cultura actual”. Explicó las líneas fundamentales del pensamiento moderno a través de la revisión crítica del legado del filósofo alemán. Asistieron profesores de filosofía de varias instituciones educativas del país, además de un público culto y los alumnos y profesores de la universidad.

En julio de 2005 la Facultad de Humanidades de la Universidad de Montevideo rindió homenaje al filósofo español Antonio Millán Puelles e invitó al profesor Alvira a hablar sobre su “Maestro”, fallecido en marzo de ese año. En esa oportunidad dijo de Millán Puelles que había sido una de las mentes más brillantes que tuvo España durante la segunda mitad del siglo XX, pero aclaró que eso no lo convirtió jamás en una persona fría o distante, ya que “era un hombre divertidísimo y nunca nada le robó la sencillez”. Se refirió a la influencia de Husserl y de





Tomás de Aquino en la importancia que Millán Puelles dio a la consistencia de la razón humana.

El profesor Alvira también participó como conferenciante en el Diploma de Actualización en Filosofía, dirigido por la Facultad de Humanidades en 2011. Junto con otros filósofos e historiadores, expuso sobre “Las coordenadas del Pensamiento Político en el siglo XXI”. Dictó además un seminario titulado “Análisis filosófico político de la democracia”.

En todas estas intervenciones, Rafael Alvira supo despertar interés, llamar a la reflexión profunda y sincera, abierta a la verdad y despojada de esquemas fijos, con su claro enfoque platónico y confianza segura en que la razón se nutre de la profunda unión entre verdad, belleza, bien, y que solo pueden darse con plenitud en el ser.

En particular agradecemos su contribución en la formación del cuerpo académico de la Universidad de Montevideo, dictando clases en el Diploma de Docencia Universitaria dirigido a docentes de la universidad, y dirigiendo tesis de profesores. Su generosidad le llevó a presentarnos a muchos profesores que aprovechando un viaje a países limítrofes hacían un hueco para venir a Montevideo, sabiendo que nos sería de gran ayuda. Puso en contacto a profesores de otras universidades extranjeras con la nuestra, pidiendo a sus amigos que ayudaran a esta joven institución, brindando su desinteresada participación y sabia orientación a lo largo de estas décadas. Rafael Alvira también supo estar muy cerca de sus amigos de la Universidad de Montevideo en momentos difíciles que le tocó vivir.

Si tuviéramos que resumir en pocos términos el papel de don Rafael Alvira en la génesis y desarrollo de la Universidad de Montevideo, podríamos referirnos a la amistad leal, buen humor, humilde sabiduría, espíritu de servicio incondicional, ejemplar generosidad. Si pudiéramos





ser verdaderos continuadores de su magisterio, querríamos contagiarnos de todo lo anterior, legando a quienes nos sucedan lo que tan generosamente él nos dio, saber agradecer verdaderamente a quien tanto hizo hasta ahora, esperando que aún por mucho tiempo podamos contar con su apoyo.

Centenares de personas conocieron y escucharon a Rafael Alvira durante sus viajes a Montevideo en 1992, 1996, 1998, 1999, 2005 y 2011. Muchos otros que no lo conocieron personalmente se beneficiaron de su magisterio y de su obra que ya está dando frutos en este país.

Recientemente el prof. Alvira escribió: “Una sociedad bien ordenada posee un equilibrio entre diversos sectores. Hay un número adecuado de juristas, políticos, médicos, artistas, etc. Pero la categoría de *emprendedores* no debería contarse como uno de esos sectores. Todos deberíamos ser emprendedores, cada uno a su manera (...) El concepto de emprendedor es de orden moral, el de empresario de orden institucional. Emprendedor no es lo mismo que *competidor*. (...) Empezar es un deber: tendencia natural y obligación moral. Es algo próximo a la épica y por tanto, es difícil. Pero no es belicoso aunque la moda de la estrategia de los negocios nos aproxime a ese arte militar. Parece que ahora sólo quedan guerras económicas –si exceptuamos los fanatismos nacionalistas–; la actitud militar o guerrera, cuando responde a una causa justa, es épica, pero luchar por la pura ventaja es belicismo”.

Desde este rincón de Sudamérica tenemos mucho que agradecer al profesor Rafael Alvira. Él también “emprendió” en Uruguay: nos hizo hacer, nos indujo y nos impulsó a construir una institución universitaria en la mejor tradición occidental: que busca la verdad y habla con todos en plena libertad.







## Breve introducción al examen sistemático de “Cristianismo y empresarialidad”

Rafael Rubio de Urquía. Universidad San Pablo CEU

*Al Profesor Dr. Don Rafael Alvira Domínguez, querido amigo y compañero, de tan clara y fructífera vida intelectual, universitaria y apostólica, con quien tantos proyectos y actividades he tenido la fortuna de compartir, con ocasión de su jubilación como Catedrático de Filosofía en la Universidad de Navarra y Director del Instituto “Empresa y Humanismo” de esta, dedico este trabajo con la expresión de mi amistad, estima, gratitud y mejores deseos.*

### Introducción

Nos proponemos en este trabajo abordar, de modo introductorio y sumamente esquemático, el elemento central del tema “cristianismo y empresarialidad”.

Considérese la pregunta “¿es posible afirmar teórico-sistemáticamente algo (no trivial) acerca de “empresarialidad ‘característicamente cristiana’”, en general?” con las siguientes precisiones: (i) “empresarialidad” se refiere a empresarialidad (y “empresa”, etc.) en general, incluyendo el significado actualmente más frecuente en el lenguaje más común; (ii) “característicamente cristiana” significa aquí “necesariamente implicado como lo más propio del cristiano” a la vista de la Confesión de Fe y el Magisterio de la Iglesia, no “lo que con más frecuencia (estadística, etc.) hacen (en relación con empresarialidad) los miembros de la Iglesia”; (iii) “en general” significa que el sistema de personas en interacción (sociedad, etc.) al que pertenece la persona (personas,





etc.) a la que se refiere la pregunta puede, por una parte, ir comprendiendo algunas, muchas, etc. personas con tipos cualesquiera de despliegues empresariales y, por otra parte, presentar cualquier forma y contenidos; (iv) “teórico-sistemáticamente” significa aquí: lo que se afirma debe, por una parte, ser inteligible en término de Teoría Económica (una vez establecida la naturaleza de “Teoría Económica” como conocimiento racional válido) y, por otra parte, resultar de la aprehensión sistemática (estructuras lógicas, etc.) de la antropología y la moral cristianas, y sus implicaciones, contenidas en la Confesión de Fe y Magisterio de la Iglesia; por lo que respecta a esto último nos referiremos de modo especial a la Doctrina Social de la Iglesia; (v) se entiende que “¿es posible afirmar... algo...?” incluye describir en qué consiste ese “algo”, en el caso de respuesta afirmativa a la pregunta por la (mera) existencia de ese “algo”.

Obsérvese, ante todo, que el examen de la pregunta formulada en el párrafo anterior requiere el examen previo de (y respuesta satisfactoria a) la pregunta, más básica y general, siguiente: ¿es posible afirmar teórico-sistemáticamente algo (no trivial) acerca de “acción humana (personal, grupal, etc.), en su integralidad, ‘característicamente cristiano’”? (con las precisiones adecuadas, etc.). A la primera de las preguntas nos referiremos como “pregunta (aquí) especial” y a la segunda como “pregunta general”. La investigación de la pregunta especial requiere, necesariamente, la previa investigación, con resultados satisfactorios, de la pregunta general.

Ahora bien, el examen de la secuencia de preguntas general y especial requiere mucho más de lo que a primera vista puede parecer. Requiere, de modo imprescindible, disponer de resultados satisfactorios acerca de –limitándonos aquí a lo más importante para este trabajo– las siguientes preguntas: ¿en qué consiste exactamente “Teoría Económica” como conocimiento racional válido?, ¿qué significa exactamente que –una vez establecido lo que pide la pregunta anterior y, entonces, en el seno de lo que se haya alcanzado a establecer– algo





es “teórico-económicamente inteligible”? ¿qué estructura de articulación cabe racionalmente establecer entre los sistemas de enunciados propios de la Teoría Económica y los sistemas de enunciados propios de la antropología y la moral cristiana y sus implicaciones (Doctrina Social de la Iglesia, aquí, especialmente)? ¿en qué consiste exactamente, si es que es posible afirmar su existencia, “la acción humana característicamente cristiana” (a la luz de la antropología y la moral cristianas, etc.)? Ninguna de estas preguntas es particularmente sencilla, pero si realmente se desean examinar en serio las preguntas general y especial resulta, tras análisis, evidente que ¡todo el recorrido de pensamiento definido por esas preguntas debe ser recorrido! La fragilidad o manifiesta insuficiencia de tantos textos, del pasado y de la actualidad, relativos al (crucial y amplio) tema “economía y cristianismo” –del que forma parte orgánica el propio de este trabajo– tienen su origen principalísimo, estamos persuadidos de ello, en no haberse recorrido –ni adecuadamente ni, frecuentemente, de ninguna manera– ese recorrido.

En este trabajo examinaremos, de modo introductorio, la pregunta especial y daremos algunos elementos de respuesta a esta. Para ello deberemos, claro está, indicar –de modo, aquí, enteramente instrumental– algunos resultados imprescindibles relativos a las preguntas –para nosotros, aquí, previas– a las que nos hemos referido en el párrafo anterior. Utilizaremos, a tal fin, diversos resultados procedentes, principalmente, de investigaciones nuestras, exponiendo sólo y de modo extremadamente simplificado, las ideas esenciales, sin ningún aparato analítico<sup>1</sup>. En la sección II trataremos de los temas previos y en la III abordaremos, etc. las preguntas general y especial.

<sup>1</sup> a) Para el conjunto de este trabajo ver Rubio de Urquía, R. (2013), en prensa; b) para ciertos resultados teóricos aducidos aquí es suficiente lo expuesto en Parte I y Parte II, II B) 3) del texto citado en a) sup.; para el conocimiento analítico y más riguroso del asunto deberán consultarse las referencias indicadas en ese texto.





## I. Teoría económica, naturaleza de los sistemas (antropología cristiana, moral cristiana) en el magisterio. Relaciones entre ambos

El examen de la pregunta por la estructura de relación entre los sistemas de enunciados propios de la antropología y la moral cristianas y sus implicaciones en el Magisterio de la Iglesia y los sistemas de enunciados propios de la Teoría Económica requiere, entre otros elementos, disponer de respuestas satisfactorias a las preguntas relativas a, por una parte, la naturaleza de los sistemas de enunciados propios de (para exponerlo de modo simplificado) la Doctrina Social de la Iglesia, y, por otra, al significado exacto de la expresión “algo es teórico-económicamente inteligible”. El análisis sistemático pone de manifiesto que la dificultad principal, en el proceso de investigación de la naturaleza, etc. de esa estructura de relación, está en alcanzar una respuesta satisfactoria a la pregunta por el significado exacto de la expresión “algo es teórico-económicamente inteligible”. Debemos, por lo tanto, comenzar por ahí.

¿Qué significa exactamente la expresión “un conjunto  $\phi$  de objetos teóricos –real-empíricos o ideales– es teórico-económicamente inteligible”? Con mayor precisión, aquí deseable, la pregunta puede ser mejor formulada así: ¿qué significa exactamente la expresión “un conjunto  $\phi$  de objetos teóricos –real-empíricos o ideales– expresado mediante un sistema de enunciados  $s\phi$  es teórico-económicamente inteligible”? De modo inmediato y en general significa: existe, o es posible formular, (al menos) una construcción teórico-económica válida mediante la cual es posible enunciar algo (no trivial) acerca de qué, cómo, etc. de  $(s, s\phi)$ . Obsérvese que para que esto sea posible es necesario que el sistema  $s\phi$  pueda ser completa e inteligiblemente descrito en términos de la construcción teórico-económica.

Ahora bien, esto que acabamos de afirmar requiere de inmediato, para ser realmente significativo, haber dado respuesta satisfactoria a,





entre otras, y principalmente, las siguientes preguntas: ¿en qué consiste exactamente el conocimiento teórico-económico?, ¿qué clase de conjuntos de objetos teóricos  $\phi$  (real-empíricos o ideales) son, entonces, propiamente objetos teórico-económicos?, ¿qué variedad de significados posibles cabe asignar a la expresión (perfectamente natural) “algún objeto ( $\phi$ ,  $s\phi$ ) del que se ha establecido ser objeto propiamente teórico-económico no es (ahora, por ejemplo) teórico-económicamente inteligible?, ¿qué puede decirse acerca de los procesos de formulación de construcciones teórico-económicas “nuevas”, en relación con la intelección (“explicación”, etc.) de conjuntos de objetos teórico-económicos no todavía inteligibles teórico-económicamente, y, en general, con el propósito de progresiva ganancia de conocimiento teórico-económico de la realidad?, ¿qué significa la expresión “existen (ahora, por ejemplo) varias construcciones teórico-económicas diferentes en términos de las cuáles un conjunto de objetos teórico-económicos es inteligible? En ausencia de respuestas satisfactorias a esas preguntas todas las restantes preguntas intermedias anteriormente indicadas y la pregunta final por la que nos interesamos en este trabajo quedan sin respuesta satisfactoria. He aquí, sin embargo, que a la luz de ciertos resultados de investigaciones nuestras (acerca de la naturaleza de la Teoría Económica, etc.) todas esas preguntas reciben respuesta satisfactoria. Esos resultados son, en esencia y en relación con lo que aquí nos interesa, los indicados en (2) inf.

**(1)** En la exposición de los resultados, en (2) inf., se utilizará el concepto de “antropología” en un sentido preciso, que procedemos a indicar seguidamente<sup>2</sup>. (a) Denominaremos “antropología”, designada

<sup>2</sup> Nos limitaremos aquí a la descripción estática de las antropologías; el análisis dinámico de las antropologías, y otros elementos que aquí no indicamos, son, sin embargo, necesarios para el estudio riguroso de los temas abordados en este trabajo: véanse la referencia en la nota 1 y las allí indicadas.





mediante  $A$ , a una concepción de persona y existencia humanas<sup>3</sup>, comprendiendo desde “lugar de lo humano en lo existente” en adelante; una antropología específica  $\alpha$ ,  $\alpha: 1, 2, \dots$ , se designa mediante  $A_\alpha$ ; (b) Cada antropología  $A_\alpha$  define objetivamente un “mundo ideal”<sup>4</sup> en el que ciertos tipos de sujetos agentes (y no otros) proyectan, adoptan y despliegan ciertos tipos de dinámicas personales (y no otras), dando lugar a ciertos tipos de dinámicas de interacción interpersonales (y no a otras) y cuyo despliegue, interdependiente y secuencial, de acción va generando ciertos tipos de productos históricos (y no otros); el “mundo ideal” definido por  $A_\alpha$  tiene, entonces, una racionalidad interna característica; (c) Cada antropología  $A_\alpha$  tiene una determinada riqueza en aprehensión racional de realidad estructural de persona y existencia humanas; cada elemento, por así expresarlo, de  $A_\alpha$  —empezando, y de modo muy singular, por lo relativo a “lugar de persona en lo existente”— es productivo en términos de esa riqueza y de la racionalidad interna del “mundo ideal” definido por  $A_\alpha$ ; (d) En cada instante  $t$  es posible formular una antropología  $A_{ot}$  tal que todas y cada una de las antropologías existentes en ese instante pueden ser completa e inteligiblemente descritas en y desde  $A_{ot}$ , de modo que el sistema de categorías analíticas propio de  $A_{ot}$  es capaz de describir completa e inteligiblemente a los sistemas de categorías analíticas de todas y cada una de las antropologías; las racionalidades internas de los “mundos ideales” definidos por todas y cada una de las antropologías son susceptibles de ser completa e inteligiblemente descritos en términos de la racionalidad interna

<sup>3</sup> Aquí “persona” incluye definiciones de sujeto agente (humano) distinto de “persona” en el sentido más pleno propio de la antropología cristiana, que se dan en ciertas antropologías (mecánicas, zoológicas, etc.).

<sup>4</sup> Obsérvese que “mundo ideal” no significa necesariamente, aquí, “desprovisto de realidad”.





del “mundo ideal” definido por  $A_{ot}$ ; en lo que sigue todas las antropologías se entenderán representadas en términos de  $A_{ot}$ ; (e) Las diferencias y relaciones entre diversas antropologías –por ejemplo, entre sistemas de enunciados atómicos (enunciados acerca de “lugar de lo humano en lo existente”, etc.), inclusiones de unas en otras, etc., mapas lógicos de las antropologías enteros, etc.– pueden ser descritas en términos de  $A_{ot}$ ; (f) Una “parte”  $s$  de una antropología  $A_{\alpha}$ , designada mediante  $A_{\alpha s}$ ,  $s: 1, 1:1, 2, \dots$ , es un subconjunto significativo del “mundo ideal” definido por  $A_{\alpha}$ .

**(2)** Considérese el par  $(C, M)$ , donde  $C$  designa “clase general de objetos teórico-económicos” y  $M$  “forma general de toda construcción teórico-económica”, siendo  $M$  relativa a  $C$ . Es cierto que:

**(2.A)** (a)  $C$  puede ser definido del modo siguiente: conjunto de secuencias de procesos de formación y adopción de proyectos de cursos de acción (haces de planes) de cada persona para un sistema de personas en interacción, designado mediante  $C_1$ , y secuencia de productos (históricos) generados por los despliegues interactivos de acción de las personas relativos a las secuencias de proyectos de acción adoptados por éstas, designado mediante  $C_2$ ;  $C = (C_1, C_2)$ ; (b) Cada antropología  $A_{\alpha}$  define una modalización de  $C$ ; obsérvese que “modalización” de  $C$  por  $A_{\alpha}$  incluye “ciertos elementos de  $C_1$  y  $C_2$  no pueden ser definidos en términos de  $A_{\alpha}$ ”; algunas antropologías tienen más capacidad de representación de elementos de  $C$  que otras.

**(2.B)** (a)  $M$  tiene la siguiente composición (abierta):  $M : \{S \Rightarrow L\}$ , donde (i)  $S$  designa un sistema de enunciados (objetivamente) expresivo de alguna parte  $s$  de alguna antropología  $A_{\alpha}$ ,  $A_{\alpha s}$ ;  $S$  es (objetivamente) definitorio de un “mundo ideal” cuya racionalidad interna es la propia de  $A_{\alpha s}$  y cuyas ocurrencias propias son un subconjunto de la modalización por  $A_{\alpha}$  de la clase  $C$ , (de  $C_1$ , de  $C_2$ , o de ambas); ese conjunto de ocu-





rencias propias es el conjunto de objetos teóricos de la construcción teórico-económica; (ii)  $L$  designa un sistema de enunciados expresivo de propiedades del “mundo ideal” definido por  $S$  relativas al conjunto de ocurrencias propias de ese “mundo ideal” (conjunto de objetos teóricos de  $M$ );  $L$  contiene las “leyes (teórico-) económicas” del “mundo ideal” definido por  $S$ ; (iii)  $\Rightarrow$  designa, por una parte, un conjunto de cálculos  $y$ , por otra, el hecho constructivo (de  $M$ ) “ $L$  es un implicado lógico de  $S$ ”;

(b) Para cada  $A_{\alpha s}$  se obtiene una construcción teórico-económica  $M_{\alpha s}$ :  $\{S_{\alpha s} \Rightarrow_{\alpha s} L_{\alpha s}\}$ ; las ocurrencias propias del “mundo ideal” definido por  $S_{\alpha s}$  son elementos de un subconjunto de la modalización por  $A_{\alpha}$  de la clase general de objetos teórico-económicos  $C$ .

(c) Un conjunto de objetos  $\phi$  (expresado en términos de  $A_{ot}$ ), real-empíricos o ideales, es inteligible en términos de una construcción  $M_{\alpha s}$  si  $\phi$  pertenece al conjunto de ocurrencias propias del “mundo ideal” definido por  $S_{\alpha s}$ ; si  $\phi$  pertenece al conjunto de ocurrencias propias del “mundo ideal” definido por  $S_{\alpha s}$ , entonces  $\phi$  satisface las propiedades (pertinentes) en  $L_{\alpha s}$  (esto es, las “leyes (teórico-) económicas” del “mundo ideal” definido por  $S_{\alpha s}$ ); un conjunto de objetos  $\phi$  no perteneciente al conjunto de ocurrencias propias del “mundo ideal” definido por  $S_{\alpha s}$  no es inteligible en términos de  $M_{\alpha s}$ ;

(d) La “explicación” de un conjunto de objetos  $\phi$  ocurrencias propias del “mundo ideal” definido por  $S_{\alpha s}$  mediante la construcción  $M_{\alpha s}$  consiste en una aplicación a  $\phi$  de la racionalidad interna del “mundo ideal” definido por  $S_{\alpha s}$ <sup>5</sup>;

<sup>5</sup> ¡No son las “leyes (teórico-) económicas” lo que explica a  $\phi$ , sino la racionalidad interna del “mundo ideal” definido por  $S_{\alpha s}$ !







(e) El conjunto de construcciones  $M\alpha s$  relativas a partes  $A_{\alpha s}$ ,  $s: 1, 2, 3 \dots$  de  $A_{\alpha}$  forma una clase especial de construcciones teórico-económicas cuya acotación de campo de definición de “mundos ideales”, racionalidades internas, potencia de inteligibilidad (“explicación”, etc.) de la realidad  $C$  viene dada por la naturaleza específica (riqueza en aprehensión racional de realidad estructural de persona, “mundo ideal”, etc.) de la antropología  $A\alpha$ ;

(f) Sean  $\phi$  un conjunto de objetos teóricos pertenecientes a un subconjunto de la clase general  $C$  modalizada por  $A_{ot}$  y  $\{A_x, \alpha \neq 0\}$  un conjunto de antropologías, tales que  $\phi$  no pertenece a la modalización de  $C$  por ninguna de esas  $A_{\alpha}$ , entonces: (i)  $\phi$  no es inteligible mediante ninguna construcción (sistema de construcciones)  $M\alpha s$  relativa a  $\{A_{\alpha}, \alpha \neq 0\}$ , existente o susceptible de ser formulada<sup>6</sup>, y (ii) la inteligibilidad (“explicación”, etc.) teórico-económica de  $\phi$  requiere disponer de alguna construcción  $M$  de  $M$  expresiva de alguna antropología (“parte”, etc.) tal que  $\phi$  pertenezca a un subconjunto de la modalización de  $C$  por esa antropología<sup>7</sup>;

**(2C)** (a) Considérese la parte  $C1$  de  $C$  modalizada para cualquier antropología, se tiene que: para cualquiera de los cursos de acción proyectados y adoptados de la secuencia de cursos de acción proyectados y adoptados por cualquiera de los sujetos agentes, el conjunto formado por los elementos (acciones, objetivos de acción, etc.) “con precio” (o susceptibles de tenerlo) de ese curso de acción no forma parte ni autónoma ni auto-referida del curso; no es posible, en particular, la

<sup>6</sup> Esto es, si  $\phi$  “no cabe” en una  $A\alpha$ , entonces ninguna construcción  $M\alpha s$ , por compleja y elaborada que sea, puede explicar realmente a  $\phi$ .

<sup>7</sup> Esto es, se requiere, necesariamente, “saltar” de esas antropologías a otra, al menos, más rica.



plasmación objetiva en términos de cursos de acción proyectados (secuencias de cursos de acción proyectados, etc.) de intencionalidades (objetivamente ilusorias) subjetivas “separadas” para las zonas “con” y “sin precios”<sup>8</sup>;

(b) Considérese la parte  $C_2$  de  $C$  modalizada para cualquier antropología, se tiene que: para cualquier instante  $t$  el subconjunto de  $C_2$  formado por los productos “con precio” (susceptibles de ser expresados en dinero, etc.) no forma realidad ni autónoma ni auto-referida<sup>9</sup>.

**(2D)** Observaciones que se siguen directamente de lo expuesto en (2A) – (2C) sup., aquí especialmente pertinentes: (a) la forma general de toda construcción teórico-económica  $M$  constituye la forma general de “teoría de la acción humana y los productos históricos de ésta” en la perspectiva analítica de estudio racional de la acción humana y sus productos históricos “(procesos de formación de la) acción proyectada → (generación de los) productos históricos de los despliegues (interactivos y secuenciales) de acción proyectada → (procesos de formación de la) acción proyectada →...”; (b) la “explicación” racional de algo de “acción humana y sus productos” requiere la adopción objetiva de alguna antropología  $A_\alpha$  (formulada de modo “completo”, defectivo, etc.); esto incluye la adopción de sistemas de enunciados relativos a definición de sujeto agente, campo de intencionalidad de este y de sus dinámicas ética y cognitiva, etc. (c) cada  $A_\alpha$  objetivamente adoptada (para “usos científicos”, etc.) define una clase de especificaciones  $\{M_{\alpha,1}\}$  de  $M$  bien acotada (potencia de intelección, etc. de acción humana y

<sup>8</sup> Obsérvese que esto es así incluso en el caso de antropologías en las que “todo tiene precio”.

<sup>9</sup> Lo que no quiere decir que lo relativo al subconjunto de  $C_2$  formado por los productos “con precio” no sea susceptible de ser descrito “por separado”, como otros elementos de  $C_2$ ; lo mismo cabe observar en relación con  $C_1$ .





sus productos históricos; (d) todos los sistemas de enunciados expresivos de una  $A_\alpha$  son productivos (en medidas diferentes), incluidos y en primer lugar los atómicos, en términos de riqueza de aprehensión racional de realidad estructural de persona, racionalidades internas de los “mundos ideales”, etc.; (e) la Teoría Económica consiste en la investigación racional de los objetos de la clase C mediante la formulación de clases de construcciones de la forma M; (f) el conjunto de las clases de construcciones teórico-económicas existentes (sistemas doctrinales, etc., del presente y del pasado), casos particulares de la forma M, es enteramente inteligible.

Los resultados (2) sup. dan respuesta satisfactoria, como se aprecia de inmediato, a la pregunta ¿qué significa exactamente la expresión “un conjunto  $\phi$  de objetos –real-empíricos o ideales– es teórico-económicamente inteligible”? y, previamente, a todas las preguntas intermedias.

Consideramos, seguidamente, el otro elemento necesario para el examen de la pregunta por la estructura de relación entre Doctrina Social de la Iglesia y Teoría Económica: la naturaleza de los sistemas de enunciados de la Doctrina Social de la Iglesia.

Es posible determinar la naturaleza de un texto-tipo de Doctrina Social de la Iglesia del que todos los textos real-empíricos (encíclicas, etc.) de esta son casos particulares. He aquí una muy sucinta descripción de ese texto-tipo y de la formación del *Corpus* de la Doctrina Social de la Iglesia.

La estructura del texto-tipo de Doctrina Social de la Iglesia puede describirse, en lo esencial y por lo que aquí nos interesa, del modo siguiente: a) un cálculo en el que (i) de un sistema de sistemas de enunciados formado por sistemas de enunciados teológicos (expresiones de la Confesión de Fe y Magisterio de la Iglesia y enunciados teológicos propiamente dichos), principalmente relativos a antropología y moral



cristianas (designadas en lo sucesivo mediante, respectivamente, AC y MC), sistemas de enunciados filosóficos, científicos, etc., y sistemas de enunciados descriptivos de un conjunto de elementos propios de acción humana y sus productos históricos tópico-históricamente localizados (designado en lo sucesivo mediante  $\Phi_i$ , siendo  $i$  el índice de cada texto particular); (ii) se sigue un sistema de sistemas de enunciados relativos, principalmente por lo que aquí nos interesa, a juicios morales y antropológicos relativos a  $\Phi_i$  y, en general, a acción humana y sus productos históricos, y recomendaciones, exhortaciones, etc. a las personas relativas a lo suscitado por  $\Phi_i$  y en general<sup>10</sup>; b) los enunciados fundamentales y esenciales en el sistema descrito en a) (i) sup. son los teológicos, relativos a (AC, MC) de modo directo, siendo los filosóficos, científicos, etc., de carácter auxiliar, de modo que la racionalidad interna del sistema descrito en a) (i) sup. es la propia del (estado de formulación aducido para el) par (AC, MC) y que la racionalidad interna de los resultados propios del cálculo (juicios y recomendaciones) es esencialmente implicación de la propia del par (AC, MC).

El *Corpus* de la Doctrina Social de la Iglesia va resultando de la sucesiva formulación de textos real-empíricos (encíclicas, etc.) relativos a diferentes conjuntos de elementos  $\Phi_i$  de “acción humana y sus productos históricos” según lo propio de la dinámica Magisterial (erección de

<sup>10</sup> Obsérvese que: a) omitimos en la descripción varios elementos de composición del texto importantes en otros sentidos pero no esenciales aquí; b) el estado de formulación de (AC, MC) en un texto es relativo al conjunto de la Confesión de Fe y Magisterio de la Iglesia (en otro plano, a “los restantes tratados teológicos”, etc.); c) entre los “resultados” de un texto de Doctrina Social de la Iglesia cabe incluir, desde luego, la formulación de nuevos estados de formulación de (AC, MC) o de otros elementos teológicos; esto, que es de la mayor importancia desde otros puntos de vista, no es aquí directamente pertinente.





Φi particulares, formulaciones teológicas y extra-teológicas, etc.), de la que aquí no necesitamos ocuparnos.

Conviene, antes de continuar con nuestro examen, introducir una presentación muy sencilla de ciertos aspectos de la estructura de relación entre AC y MC de la que iremos haciendo uso en lo que sigue. De modo general AC describe quién es el hombre, etc., y, por lo que aquí más especialmente nos interesa, “qué le es constitutivamente posible al hombre en su vida histórica en general y en relación con la trans-histórica”, lo que incluye una definición (y consecutiva acotación) del espacio de cursos de acción posibles para el hombre. De modo general MC, partiendo, por así expresarlo, de AC y, en particular, aquí, del espacio de cursos de acción posibles para el hombre descrito en AC, trata de “qué es lo mejor para el hombre”, lo que, en un sentido aquí analíticamente conveniente, incluye la determinación de una estructura jerárquica (desde “lo mejor” hasta “lo peor”, etc.) de cursos de acción, secuencias existenciales de cursos de acción (“proyectos de vida”, etc.) y elementos de éstos (acciones, objetivos de acción, etc.). Obsérvese que los enunciados de MC “llevan”, aunque no consistan en, enunciados de AC.

Podemos ahora esbozar algunos de los elementos más pertinentes aquí de la estructura de relación entre Doctrina Social de la Iglesia y Teoría Económica.

Comencemos poniendo especialmente de manifiesto algunos elementos de Doctrina Social de la Iglesia y de Teoría Económica (expuestos en (2) sup. o directamente implicados por lo ahí expuesto) de singular interés para nuestro propósito.

Por lo que respecta a Doctrina Social de la Iglesia: a) el campo de objetos de los enunciados expresivos de “resultados” de los textos de Doctrina Social de la Iglesia es, en general, “acción humana y sus pro-





ductos históricos” –desde, obsérvese bien, la formación de la intencionalidad subjetiva de la acción personal en adelante–; este campo tiene, obviamente, un amplio conjunto de elementos en común con lo comprendido en la clase general de objetos teórico-económicos C; b) lo que en esos enunciados expresivos de “resultados” se afirma propiamente (en cuanto a textos objetivos del Magisterio) depende, esencialmente, de lo susceptible de ser implicado por (estados de formulación de) (AC, MC); c) si se considera el mapa lógico de AC (cualquier estado de formulación) se observa que los enunciados propios de esa antropología se sitúan, por así expresarlo, en los estratos más bajos del mapa: sistema de enunciados atómicos (“lugar de lo humano en lo existente”, etc.) y estratos inmediatamente superiores a este, quedando “en blanco” (necesariamente, dada la naturaleza de AC) lo que correspondería, en un sentido de posibilidad lógico-constructiva (“lo abierto a la investigación ulterior, pero no propiamente expresivo de la Confesión de Fe, etc.”), a estratos más superficiales del mapa; d) es perfectamente posible formular antropologías  $A_{\alpha}$ , que designaremos mediante  $A_{\alpha\alpha}$ , compuestas por AC (cualquier estado de formulación) y, en los estratos más superficiales del mapa lógico de  $A_{\alpha\alpha}$ , por sistemas de enunciados que, siendo lógicamente compatibles con AC, proceden de fuentes, pretensiones de verdad, etc. distintas de las propias de AC (Confesión de Fe, etc.), por ejemplo, la biología, etc.

Por lo que respecta a la Teoría Económica: a) el campo de objetos propiamente teórico-económicos, la clase general C, forma ciertamente parte de “acción humana y sus productos históricos”; los enunciados descriptivos de elementos de  $C_1$  (“conjunto de secuencias de procesos de formación y adopción de proyectos de cursos de acción, etc.”) implican, en un sentido lógico necesario, sistemas anteriores de enunciados que, en el mapa lógico de una antropología, corresponden a los propios de todos los estratos inferiores de este; b) la inteligibilidad y





“explicación” etc. de algo  $\phi$  de C propias de la Teoría Económica (esto es, mediante construcciones de la forma M, etc.) es solamente posible mediante la adopción de antropologías  $A_{\alpha}$ , “para uso teórico-económico”, objetivamente plenas, en el sentido de deber afirmar algo (“no dejar en blanco”) acerca de lo correspondiente a los enunciados de los estratos inferiores del mapa lógico; c) a la vista del lugar y función de esas antropologías  $A_{\alpha}$  “para uso teórico-económico” en la intelección y “explicación” etc. de elementos de C mediante construcciones de la forma M resulta que: el fundamento de la pretensión de conocimiento (intelección –que, obsérvese, en primer lugar implica “descripción”–, “explicación”, etc.) propiamente teórico-económico acerca de las realidades de C es una pretensión de conocimiento antropológico; d) las antropologías  $A_{\alpha}$  “para uso teórico-económico” son, objetiva y necesariamente, antropologías “plenas”, en las que ni su sistema de enunciados atómicos ni los correspondientes a estratos inmediatamente superiores en el mapa lógico de estas, “están en blanco”; pero, por la propia naturaleza del lugar y función de esas antropologías “para uso teórico-económico” en la generación de conocimiento teórico-económico, los estratos más superficiales del mapa lógico de estas, “deben no ir quedando en blanco” (a diferencia de lo que es el caso de AC propiamente dicha); e) exponiéndolo de un modo muy esquemático, puede afirmarse, como hecho de observación, que: aunque la adopción objetiva de antropologías “para uso teórico-económico” con enunciados propios de estratos inferiores de sus mapas lógicos “no en blanco” es imprescindible para la formulación de construcciones de la forma M, lo más característico, en un sentido usual-visible de la praxis teórico-económica “más frecuente”, es la formulación de enunciados correspondientes a los estratos más superficiales del mapa lógico de esas antropologías; usualmente los sistemas de enunciados correspondientes a los estratos inferiores “se toman” (con diferentes grados de consciencia) “de algún sitio” –¡con lo que se está, así, determinando, en gran medida, la capa-





cidad científica general de las construcciones M expresivas de antropologías así constituidas!–.

A la vista de lo que acabamos de exponer en los dos párrafos anteriores tenemos que: a) algo de (AC, MC) –cualquier estado de formulación–, y de sus translaciones, implicaciones, etc., en los textos de Doctrina Social de la Iglesia, es ciertamente inteligible teórico-económicamente si ese algo es parte de C o implica algo de una parte de C; b) para la efectiva intelección, etc. de ese algo se requiere la formulación de una construcción de la forma M expresiva de una antropología capaz de describir ese algo, esto es, en general, una antropología en términos de la cual AC (cualquier estado de formulación) pueda ser inteligiblemente descrita; las antropologías  $A_{\alpha}$  satisfacen esa propiedad<sup>11</sup>.

Disponemos ahora de los elementos necesarios para abordar la pregunta por empresariedad “característicamente cristiana”.

## II. Empresariedad “característicamente cristiana”

La pregunta con la que comenzábamos este trabajo “¿es posible afirmar teórico-sistemáticamente algo (no trivial) acerca de “empresariedad ‘característicamente cristiana’”, en general?” puede ahora re-formularse así: “¿es posible identificar en (AC, MC) –Doctrina Social de la Iglesia, etc.– algo especialmente característico de “la acción propiamente cristiana” en relación con “empresariedad”, en general, susceptible de ser inteligido mediante construcciones de la forma M?”.

<sup>11</sup> La pretensión de “verdad sobre el hombre” de AC, así como (en otro sentido diferente) lo que va planteando en términos de generación de preguntas con implicaciones para el conocimiento, la dinámica Magisterial, constituyen, obviamente, asuntos de la mayor importancia, de los que aquí no podemos tratar.








---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO
 

---

Examinaremos la pregunta en dos etapas: en la primera examinaremos lo relativo a la acción personal (grupala, etc.) de modo general, y en la segunda examinaremos, a la luz de lo alcanzado en la primera, lo especialmente relativo a “empresarialidad”. Nuestro examen será parcial –¡además de no pasar de ser, en general, un mero esbozo!– en el sentido de no tomar en consideración los contenidos e implicaciones sistémicas de (AC, MC), en la Doctrina Social de la Iglesia, etc., para la acción personal<sup>12</sup>.

La antropología cristiana afirma la posibilidad para el hombre de adoptar, entre otros, un tipo de acción, que denominaremos “tipo cristiano de acción”, propio, específica y característicamente propio, de quien inicia y continúa (dinámica de oferta y aceptación de la Gracia, etc.) su transformación en Cristo. La instalación existencial (más plenamente cristiana conlleva (o, en cierto sentido, implica, etc.) la adopción de un tipo general de acción: la acción animada (y, en un sentido analítico, normada) por “amor cristiano” (caridad, etc.) radical y estructural, como consecuencia del cual la persona (así instalada) centra su propio curso existencial, según su vocación específica, circunstancias y contenido de los juicios prácticos de que vaya siendo capaz, en la generación de bien para los demás poniendo para ello a contribución “lo propio”, en imitación de la kénosis de Cristo. De modo general este tipo de acción de la persona transformada en Cristo, acción en su horizonte histórico transhistóricamente referida, tiene pleno sentido existencial para quien la adopta. No se trata de una suerte de “acción humana “normal” suplementada por “algo cristiano”, sino de un tipo de acción radical y estructuralmente específico del cristiano. Define una constante orientación de la subjetividad y la intencionalidad de la persona que lo

---

<sup>12</sup> Así, por ejemplo, a lo que se refieren los “principios” tradicionales de la Doctrina Social de la Iglesia de “bien común”, “subsidiariedad”, etc.





adopta hacia la generación de bien para los demás, especialmente para el alivio del mal en el otro, poniendo para ello a contribución, en primer lugar, el propio curso existencial.

La adopción de este tipo de acción afecta a toda la estructura de la acción personal, desde la formación de la intencionalidad global de la acción proyectada (secuencia de cursos de acción proyectados, etc.) en adelante –con entera independencia de los contenidos concretos de esa acción, etc., que dependerán de la persona (dones, atributos, etc.), su vocación, etc.–, lo que, necesariamente, va afectando a la composición y estructura jerárquica de los sistemas de objetivos de acción erigidos como tales por la persona. La formación proyectiva y el despliegue efectivo de este tipo de acción requieren, obsérvese bien, una permanente tensión de apertura hacia los demás (y, en general, hacia el mundo), en particular en relación con la identificación, por así expresarlo, de zonas de mal, carencia, etc. susceptibles de ser erigidos en objetivo de la acción normada por “amor cristiano”. Ahora bien, y esto es un elemento de la mayor importancia desde todos los puntos de vista, la persona que, en el seno de su instalación existencial cristiana, adopta el tipo de cristiano de acción se ve auxiliada, por así expresarlo, por una dimensión cognitiva especial y propia de la acción normada por “amor cristiano”: la tensión de apertura a la realidad de las otras personas y del mundo propia de quien norma su acción por “amor cristiano” genera una capacidad de descubrimiento de realidades, en general, y, en especial, relativas a carencias, necesidades, etc., que sólo es posible así<sup>13</sup>. La acción normada por “amor cristiano” dirigida a objetivos de acción relativos a la realidad en general y a lo puesto de manifiesto (“descubierto”) mediante la operación de esa dimensión cognitiva especial es, no mera

<sup>13</sup> Ver, en relación con estos temas, la referencia en nota 1 y, de modo general y sistemático, Pérez-Soba, J. J. (2013), en prensa.





ni principalmente reactiva o, simplemente, “reparadora”, sino principalmente progresiva, plus-generadora de bien en general, de conocimiento, etc.<sup>14</sup>.

Si el tipo cristiano de acción es posible para la persona según AC, esto es, es uno de los tipos que la persona puede ir adoptando, la MC identifica ese tipo como el mejor para el hombre, y, desde luego, el propio de la instalación existencial cristiana (más) plena. Las dinámicas de acción personal (grupal, etc.) propias del tipo cristiano de acción satisfacen, sin duda, la condición “en general”: ciertamente la acción del cristiano está, de suyo, definida para cualquier sistema de personas en interacción, etc. La inteligibilidad teórico-económica de elementos de C propios de dinámicas de la acción del tipo cristiano de acción es, se aprecia de inmediato a la luz de lo expuesto en II sup., enteramente posible mediante la adopción “para fines teórico-económicos” de antropologías adecuadas, capaces de representar inteligiblemente a AC y de, por lo tanto, hacer analíticamente posible la especificación de las piezas teóricas nuevas necesarias para la formulación de esas dinámicas en los sistemas. S de construcciones de la forma M, según hemos indicado en II sup.

Veamos, finalmente, lo relativo a “empresarialidad”. Obsérvese, ante todo, que, si consideramos la acepción más plena y auténtica de la voz “empresarialidad” (“empresa”, etc.), resulta que todo despliegue de acción del tipo cristiano es, con entera independencia de su contenido, envergadura, etc. específicos, máxima y eminentemente “empresarial”. La “empresarialidad” es, precisamente, una cualidad inherente a todo

<sup>14</sup> Obsérvese la relación entre esto y, de modo general, el concepto de Doctrina Social de la Iglesia “Desarrollo Humano” (en la Encíclica *Caritas in Veritate*, otras denominaciones en el Magisterio anterior, etc.), o las fórmulas (en esa encíclica, por ejemplo) en relación con “don”, “gratuidad”.





despliegue de acción del tipo cristiano: la formación proyectiva y despliegue de toda acción del tipo cristiano requiere, por su propia naturaleza, según hemos visto anteriormente, una permanente tensión de apertura y disposición del sujeto a la adecuación de su acción a la “plus-generación de bien posible que se descubre como posible”. Ahora bien, todo lo expuesto anteriormente acerca del tipo cristiano de acción para la persona (en relación, en particular, por lo que más puede interesar aquí, con la naturaleza y formación de las secuencias de sistemas de objetivos de acción) se aplica íntegramente, de modo necesario, a las organizaciones constituidas para la acción concertada entre personas que adoptan el tipo cristiano de acción, esto es “organizaciones empresariales” (propias del tipo cristiano de acción)<sup>15</sup>, con entera independencia de la especificidad de los productos de esas organizaciones<sup>16</sup>. De modo que, en términos fundamentales, la toma en consideración de “empresarialidad” en relación con “proyección y despliegue de la acción (del tipo cristiano) conjunta de varias personas con cualquier contenido y en medios cualesquiera” no implica alteración alguna de lo expuesto. Asunto distinto es que, a partir de lo expuesto, quede definido un programa de investigación teórico-económica conducente a la formulación de construcciones de la forma M capaces de representar, “explicar”, etc. lo propio de esas organizaciones y sus dinámicas, asunto este del que no vamos a tratar aquí.

<sup>15</sup> Organizaciones empresariales estas, obsérvese, en las que es perfectamente posible la participación de personas que no adoptan dinámicas de acción propias del tipo cristiano.

<sup>16</sup> Incluidos, claro está, los relacionados con el dinero, el “mundo de lo que tiene precio” –ver lo indicado en (2C) (a) en II sup.–, los mercados en los que intervienen dinámicas de acción de cualquier tipo, etc.





Concluimos con una observación relativa a la diferencia conceptual entre “criterio de máximo beneficio” y “requisito de realizabilidad” en relación con organizaciones empresariales como las descritas en el párrafo anterior. Por la misma naturaleza de las dinámicas personales y grupales propias del tipo cristiano de acción, las secuencias de sistemas de objetivos propios de una organización empresarial animada por “amor cristiano” son específicas, esto es, dependen de intencionalidades (conjeturales y estratégicas, etc.) de ir generando, en ciertas condiciones, etc., tipos específicos de productos. El “criterio de máximo beneficio”, como síntesis del sistema de objetivos de acción de una organización empresarial (cualquiera) consiste, estricta y propiamente considerado, en lo siguiente<sup>17</sup>: dados un sistema de activos (medios, etc.) “a” (realmente existentes, “esperados”, etc.) de los que la organización empresarial cree disponer para el desarrollo de sus actividades y un espacio de actividades “e” que la organización tiene por posibles para sí, se asigna “a” a la actividad de “e” susceptible de rendir el máximo beneficio en dinero<sup>18</sup>. Ahora bien, es evidente que ese criterio es completamente inadecuado para caracterizar sistemas de objetivos propios de organizaciones animadas por “amor cristiano”. La dinámica de especificación de secuencias de sistemas de objetivos para estas últimas es propia, y en general ajena a “rentabilidad en dinero de operaciones”. Asunto enteramente distinto es que las actividades de las organizaciones empresariales propias del tipo cristiano de acción deban, para ser meramente posibles, ir siendo realizables en todos sus

<sup>17</sup> Esto con entera independencia de si ese criterio es, y en qué casos, real-empíricamente “frecuente”, etc.

<sup>18</sup> Caben, como se sabe, formulaciones menos plenas del criterio, sometiendo, por ejemplo, ese “máximo” a la satisfacción de condiciones, etc. Nada esencial queda alterado.





términos, incluido, desde luego, el plano monetario-financiero (“¡las cuentas deben cuadrar!”)<sup>19</sup>.

Este ligero esbozo, que ahora finalizamos, permite apreciar, esperamos, de modo introductorio pero con cierta precisión, la naturaleza del asunto, y, también, percibir el enorme campo de progreso, científico y humano, realmente existente.

## Bibliografía

Rubio de Urquía, Rafael (2013), “Acción Humana y Doctrina Social de la Iglesia: Un Esbozo de “Economía” en la Encíclica Caritas in Veritate”, en Rubio de Urquía, Rafael y Pérez-Soba, Juan José, (eds.) (2013), *La Doctrina Social de la Iglesia. Estudios a la Luz de la Encíclica Caritas in Veritate*, BAC, Madrid, en prensa.

Pérez-Soba, Juan José (2013), “La primacía de la caridad, un principio epistemológico”, en Rubio de Urquía, Rafael y Pérez-Soba, Juan José (eds.) (2013), *La Doctrina Social de la Iglesia Estudios a la Luz de la Encíclica Caritas in Veritate*, BAC, Madrid, en prensa.

<sup>19</sup> No es, quizá, enteramente innecesario recordar que, excepto en “mundos ideales” definidos por antropologías excesivamente pobres, incapaces de acomodar notas y elementos esenciales de la acción humana –y de escasa utilidad, por lo tanto, para el conocimiento de la realidad–, el “criterio de máximo beneficio” no es, de ninguna manera, condición de “asignación eficiente (de los recursos)” etc. Obsérvese, por otra parte, que “el conocimiento de los “datos de los mercados” –precios, etc.–” no determina, en absoluto, la formación de los sistemas de objetivos de acción de las organizaciones empresariales animadas por “amor cristiano”; esos datos, junto con otros muchos de la más variada naturaleza, deben, claro está –en cuanto piezas informativas acerca de la realidad–, ser conocidos, pero no determinan.





## La realidad del poder en la familia y en la empresa familiar

Salvador Rus Rufino. Universidad de León. M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz. Universidad de Sevilla

*“Und doch: Ideen sind stärker als alle empirische Mächte”*

[Y a pesar de todo: las ideas son más fuertes que todos los poderes empíricos]

E. Husserl, *Husserliana*, vol. VI, p. 335, lin. 7 (Conferencias de Viena)

Los estudios sobre empresa familiar nos presentan un esquema de tres círculos –en algunos casos se habla de cuatro o cinco– en el que se distribuyen los roles de los actores que intervienen en la constitución y, sobre todo, el desarrollo de una empresa familiar<sup>1</sup>. Es una definición de posiciones respecto a una misma realidad en la que todos están implicados, de una u otra forma, pero en la que no se comparte por igual la responsabilidad, la propiedad, la dirección, la gestión y el gobierno. Esta ‘desigualdad’ es temporal y accidental, no sustancial, ni siquiera definitiva, aunque en las empresas familiares los cargos –que deberían ser cargos– se suelen ocupar de forma indefinida y vitalicia. La movilidad se suele dar principalmente por tres razones: jubilación, muerte o cese voluntario; o bien porque se ha producido una ruptura entre los miembros de la familia y, finalmente, porque ha fracasado un proyecto empresarial y se sustituye por otro. En cualquier caso, dejar los cargos

<sup>1</sup> Tal representación nos muestra una empresa familiar evolucionada en el tiempo, porque no todos los familiares son accionistas, ni todos los familiares trabajan en la empresa, ni todos los accionistas trabajan en la empresa. Es una fase de evolución o de madurez de la empresa familiar.





a los que se atribuye una mayor o menor cantidad de poder efectivo y real suele ser algo excepcional y se da en circunstancias muy concretas.

Esta realidad muestra algo muy importante: el poder en la empresa familiar existe, es escaso y las partes implicadas desean tenerlo y retenerlo. Por esa razón merece la pena explicar qué es el poder en general, cómo se manifiesta en cuanto fenómeno social y cuál es su presencia en la institución familiar, además de cómo actúa en la empresa familiar. Estos serán los tres grandes capítulos o apartados de este texto.

## I. Qué es el poder

“El concepto fundamental en la ciencia social es el Poder, en el mismo sentido en que es el concepto fundamental de la física. Como , el poder tiene muchas formas (...) Las leyes de las dinámicas sociales, sólo pueden ser entendidas en términos de poder”<sup>2</sup>.

El estudio del poder desde diferentes ángulos de la especialización científica ha dado lugar a una proliferación de visiones, a veces confusas y antagónicas, que reclaman el resultado de una empresa común realizada desde una perspectiva interdisciplinar. En tanto no se consiga, este concepto se nos ofrecerá desde un enfoque polivalente. Tal y como muchos investigadores de las ciencias sociales han puesto de manifiesto, la existencia de estructuras de poder es un rango inherente a todas las sociedades y, sin ellas, sería bastante difícil regular las conductas de los actores sociales. Todos estamos continuamente insertos en relaciones de poder que van desde los escenarios microsociales del ámbito interpersonal de nuestra vida cotidiana, hasta las relaciones jerárquicas de todo tipo en ámbitos macrosociales. En esta línea pode-

---

<sup>2</sup> Russell, B. (1938), p. 12.







mos considerar la aportación, entre otras, del pensador contemporáneo Michel Foucault<sup>3</sup>. En su texto *El sujeto y el poder* evidencia cómo las relaciones de poder son un fenómeno social implícito en el sistema de redes sociales: “Las relaciones de poder están profundamente enraizadas en el nexo social. (...) Una sociedad sin relaciones de poder sólo puede ser una abstracción”<sup>4</sup>. Además, la realidad cotidiana nos muestra cómo esa distribución asimétrica propia y consustancial –y de manera especial, algunas de las características del proceso por el cual una persona resulta favorecida por esa distribución, por ejemplo, su legitimidad– influye de forma crucial en las percepciones, impresiones e interacciones de quienes forman parte de esos procesos.

### 1. Una realidad innegable

El poder es una de esas palabras que no nos dejan indiferentes. Todos nos sentimos concernidos y en algún momento implicados. El poder es un término abarcador y reificante. Es una fuerza intangible, que no se ve, pero se siente. Para unos, el poder designa algo lejano, inalcanzable, que está en otro mundo, que se padece, pero con lo que inevitablemente se tiene que contar en la vida. Para otros es una palabra rodeada de una aureola curiosa, como mágica, con un atractivo que lo hace apetecible. Por el contrario, hay quienes lo perciben cargado de cualidades negativas, porque allí donde hay poder hay maldad, corrup-

<sup>3</sup> Foucault realiza un amplio estudio sobre el fenómeno del poder, aunque no era su objeto principal. En efecto, su centro de interés era la elaboración de una historia de los distintos modos por los que los seres humanos se transformaban en sujetos. No obstante, Foucault no se limita a una reflexión del poder en abstracto, sino a sus características y sus efectos en la sociedad capitalista. En este sentido, su obra representa una crítica al capitalismo como sistema de relaciones sociales y a la utopía de libertad.

<sup>4</sup> Foucault, M. (2001), p. 255.





ción, hay elementos e individuos que se adhieren a los que lo detentan por interés personal... Por regla general, las personas cuestionamos las instancias de poder más próximas a nosotros, aquellas que sentimos y soportamos.

No hay necesidad de señalarlo, el poder se manifiesta como algo patente en toda realidad humana. Los hombres, sin excepción, están situados, de forma muy diversa respecto a él. Unos están en posición de poder, de mando, de gobierno; y otros sometidos, son súbditos, obedecen<sup>5</sup>. Esta evidencia del poder que comparece ante la mirada y se experimenta en la vida de cada hombre puede llevarnos a excusar su definición, pero no debería ser así.

Pese al uso corriente del concepto, se da un acuerdo bastante extendido entre los científicos sociales según el cual la idea de poder es “esencialmente disputada”<sup>6</sup>. Una definición que nos sirva para comenzar podría ser la formulación weberiana del poder. El poder es definido ampliamente como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera

<sup>5</sup> Esta es una de las teorías preferidas de Aristóteles (*Política* 1277b 7 y ss. y 1287a 10 y ss.) y se explica del siguiente modo. Una comunidad política organizada jurídicamente está compuesta por personas diferentes que intercambian bienes, servicios, etc. sobre la base de la igualdad. Esas personas son iguales en muchos aspectos, pero sobre todo desde el punto de vista político (véase *Política* 1301a 28-31), por eso pueden y deben tener las mismas aspiraciones para mandar, pero que gobiernen todos al mismo tiempo es imposible: es necesario establecer un turno que preserve la igualdad recíproca, y, por tanto, una reciprocidad en el servicio. Lo cual va en contra de una rígida y cerrada especialización de funciones. O dicho de otra forma, Aristóteles rechaza el sistema de castas cerradas en el que Platón divide la sociedad mediante un recurso antropológico: somos iguales políticamente, pero distintos según nuestras habilidades y cualidades. La ausencia de alguna de estas habilidades o cualidades no es razón para excluir a alguien del gobierno.

<sup>6</sup> Gallie, W.B. (1955), p. 169.





que sea el fundamento de esa probabilidad”<sup>7</sup>, de manera que el sociólogo alemán concibe el poder, tradicionalmente reconocido como tal, como una relación de dominación legítima y consentida.

En ocasiones se ha definido como potencialidad de los sujetos y así, siempre que hablamos de poder, se hace referencia a la capacidad o facultad de ejecutar una acción, de ejercer un control sobre un grupo humano o sobre una situación; al dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Se trataría de la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros, a pesar de la resistencia, utilizando el recurso del miedo a la violencia; entendiendo ésta como autoridad máxima reconocida por una sociedad, institucionalidad que se otorga el Estado para ejercer determinadas tareas con independencia, tenencia o posesión de algo, documento que autoriza a una persona a determinados actos, capacidad mágica, etc. Estaríamos ante la “habilidad” que supuestamente tendrían una o varias personas para cambiar las probabilidades de que otras respondan de determinadas formas ante ciertas acciones.

Todo esto nos lleva a que el poder y, como veremos más tarde, la autoridad, hayan ido cobrando cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control, de coordinación y de colaboración necesario

<sup>7</sup> Weber, M. (1993), p. 43. “La definición weberiana del poder ha sido probablemente la que ha gozado de mayor influencia en sociología. En dicha definición hay una concepción de las relaciones de poder que implica inevitablemente la existencia de intereses incompatibles y en conflicto, puesto que lo que se enfatiza, por un lado es la capacidad de una parte de realizar sus propios objetivos, y por otra, que el principal criterio para calibrar la cantidad de poder consiste en la “resistencia” susceptible de ser contrarrestada. Ahora bien, es un error considerar el uso de la fuerza como un criterio de poder. Es más común identificar el poder que detenta una parte de una relación social con las sanciones coercitivas que es capaz de emplear”. Giddens, A. (1997), p. 6.





para la consecución de los fines y de los objetivos de cualquier tipo de organización humana y social, desde la familia hasta la sociedad supranacional, internacional o global.

Todas las acepciones muestran que el poder es una capacidad que se tiene o detenta, que está en relación con otros y que pretende, mediante un proceso, realizar algo contando con la colaboración de los demás. Así considerado, el poder forma parte de un modelo racional que ve a las organizaciones como instrumentos para conseguir determinados fines que benefician, en principio, a todos y no a una parte. El poder actuaría como el medio y el instrumento, nunca el fin, que permite alcanzar los objetivos mediante la colaboración de los demás<sup>8</sup>. De este modo se pone el acento en el carácter relacional o alterativo del poder entre los hombres. Una relación colaborativa, es decir, en acción, dentro de un proceso que va de la razón a la actuación siguiendo la secuencia siguiente: información, transformación en conocimiento y uso de unos criterios específicos para actuar.

Al mismo tiempo, el poder es una capacidad, no ya de todos a la vez, sino de algunos durante un tiempo, y orientada a un fin que se puede concertar en hacer colaborar a los otros según las decisiones de aquél que lo detenta. En ese momento tiene tal capacidad, es decir, tiene atribuido el poder de forma accidental, pero impone su voluntad, o ejecuta las decisiones acordadas y asumidas por todos. Por esa razón, la relación humana en la comunidad social está desigualmente atribuida en cuanto a la referida capacidad: es asimétrica porque unos mandan y otros obedecen, pero de cómo se articule dicha asimetría dependerá

<sup>8</sup> McIver, R.M. (1953), p. 82. Tomás de Aquino había dicho que "Todo poder dice relación a otra cosa" (*Omnis potentia ad alterum est*), *Summa Contra Gentiles*, 3, 19, n. 3.





que el poder se transforme en fuerza o se convierta en autoridad, ya lo veremos.

En esta visión del poder son indiferentes, de momento, tanto las actitudes de los actores implicados –gobernantes y gobernados–, cuanto el contenido de lo mandado, que es el objeto de la relación y son los términos que se dan en todas las variantes circunstanciales en las que aparece el poder de forma evidente.

En cuanto al contenido del poder, es importante en un doble sentido: el ámbito en el que se produce esa relación y, quizá tanto más, el contenido de la capacidad con que se actualiza. En efecto, una relación de poder como mera fuerza es apta para la relación con las cosas, con los seres inanimados. Pero desnaturaliza el poder si se absolutiza con las personas. Es cierto que determinados campos del poder no la admiten, por lo menos en su aspecto inmediato de fuerza física<sup>9</sup>, porque se puede doblegar el cuerpo pero no el universo intencional interior<sup>10</sup>. Cabría discutir si eso es fuerza en sentido propio, como lo es, sin duda, la que se aplica en, con o para el cuerpo. Por otro lado, es evidente que este componente de fuerza exterior, coactiva, material, también se da en el poder: la llamamos compulsión o coacción. Y sería aberrante absolutizarla, ignorarla o despreciarla en el ser humano y en las organi-

<sup>9</sup> La fuerza se entiende en un sentido lato: la fuerza de la lógica, la fuerza de la razón, incluso la fuerza manipuladora, la fuerza del deber.

<sup>10</sup> Tácito, *Germania* 3, 45, dice que la condición abyecta, sumisa y miserable de un esclavo es un argumento de libertad, porque se puede doblegar el cuerpo, lo externo, pero no se puede encadenar el soñar, el pensamiento. La libertad en el hombre no es sólo libertad exterior es, sobre todo, libertad interior. Véase Vallejo Nájera, J.A. (2002), p. ¿? , donde narra cómo un paciente tetrapléjico que no podía moverse de su cama, se sentía libre al ver pasar un pájaro por la ventana del techo de su habitación.





zaciones, porque es evidente que no sólo históricamente, también actualmente, se dan ese tipo de formas de poder<sup>11</sup>.

La consideración de la capacidad en el operar del poder nos lleva a la distinción en el contenido de la relación en los diversos ámbitos. En efecto, hay campos del poder con contenidos existenciales distintos, aun referidos al mismo colectivo humano, cuya existencia y funcionamiento son independientes de la actitud de los actores. En una aproximación, real e histórica, se pueden señalar, al menos, estos ámbitos de la relación del poder:

- El poder y la estructura religiosa, cultura, ético normativa.
- El poder y la estructura social: estatus, roles, vinculaciones, etc.
- El poder y la estructura política: jurídico administrativa, legislativa, civil, coactiva...
- El poder y la estructura económica: relaciones cuantitativas de valor e intercambio.

En esta aproximación a la realidad factual del poder se muestra que se corresponde con los diversos modos de ser del hombre. Así, desde el ser ideal, atemporal, del contenido metafísico, religioso, ético o científico, se pasa a la consecuencias del ser histórico, objetivo, espiritual de esos contenidos culturales. Y de ahí, al doble estrato espiritual-físico de la estructura social y política. Finalmente, al estrato material del ser económico de los bienes cuantificables aplicados en cada caso.

En todos estos campos del poder ha de aplicarse la doble relación de estructura y proceso, es decir, su consideración no sólo estática, como un corte en el flujo del tiempo, sino a la vez dinámica, viva según el

---

<sup>11</sup> Ver Trías, E. (1993).





devenir histórico. En esta representación el poder se ofrece como una sobre-estructuración multidireccional en la que los estratos superiores, directores del conjunto, se apoyan sobre los inferiores que, a su vez, limitan las posibilidades del sistema total, es decir, la capacidad constitutiva de la misma relación que es el poder, para que efectivamente lo sea.

Se da una doble situación. De un lado, la efectividad que de forma intemporal y normativa marca el deber ser del poder. De otro, la mera posibilidad o idealidad, que es temporal, objetiva, histórica y con objetivaciones concretas en el tiempo y en el espacio, en las obras que ejecuta el poder o en las instituciones que derivan de él. De esta forma, se puede concluir que el poder no sólo tiene campos específicos, sino que dentro de cada uno de sus ámbitos y manifestaciones se subdivide en esferas específicas en las que actúa el poder, delimitando su ejercicio, que muestran su operatividad o su capacidad práctica para cumplir su cometido<sup>12</sup>.

## 2. La distinción clásica entre *auctoritas* y *potestas*

En el tratamiento común del tema, los términos poder, autoridad y potestad suelen usarse de forma coloquial como intercambiables. Y estrictamente considerados no lo son<sup>13</sup>. Es evidente que implican fenó-

<sup>12</sup> Cuando se asciende en la escala del ser la distinción entre ámbito y campo se unifican. Por ejemplo, en los modelos teístas el poder originario o divino es el fundamento metafísico de todo poder, que aparece como derivado porque es único en todo campo, en todo ámbito; es pura efectividad y posibilidad sin límites. Otros, en cambio, reducen el poder al mero nivel jurídico o, por ejemplo, el marxismo que lo reduce radicalmente al poder económico, a mera relación de producción.

<sup>13</sup> Tomás de Aquino, por ejemplo, dice que “para la potestad judicial se requieren dos cosas: la autoridad para conocer la culpa y la potestad para absolver o para condenar”. *Summa contra gentiles* 3, 72, 919.





menos diferentes. Esta confusión terminológica posiblemente vaya más allá de la mera gramática y se enraíce en cierta ceguera de la realidad porque tan solo hace referencia a las relaciones de mando y obediencia, es decir, al “quién manda a quien, qué tiene que hacer”<sup>14</sup>. En esta línea tiende a pensarse que es lo mismo “tener autoridad” que “tener poder”. Sin embargo, el ámbito conceptual de ambas nociones se distingue con claridad. El concepto de autoridad es muy antiguo en la historia del hombre. De forma más o menos explícita, aparece por primera vez en la sociedad romana. En efecto, el vocablo “autoridad” procede del término latino *auctoritas*, *auctoritatis* que, a su vez, proviene del verbo *augeo*, que significa, entre otras cosas, hacer crecer.

Una visión somera de la *auctoritas* y de la *potestas* romanas en las diferentes etapas de de puede resultar esclarecedora para entender la diferencia entre autoridad y potestad<sup>15</sup>. Si bien tiene un cierto recorrido temporal, es en el periodo de (.C.-.C.) cuando puede observarse con

<sup>14</sup> La filósofa de origen judío Hannah Arendt puso de relieve, en la década de los sesenta del siglo pasado, el lamentable estado de la ciencia política contemporánea al no ser capaz de distinguir entre conceptos como autoridad, poder o fuerza. Ella se resistió ante esta confusión y se esforzó notablemente en su discernimiento conceptual. Arendt, H. (1996).

Hannah Arendt señala con precisión que uno de los síntomas evidentes de la pobreza del léxico político está en la calificación de los regímenes nazi (Alemania) y soviético (Rusia) como “autoritarios”. En ambos casos se produjo un dominio del hombre desconocido hasta el momento, que no se satisfizo con el cumplimiento externo de las órdenes, sino con la exigencia de la convicción en la obediencia, disolviéndose así la diferencia –como explica de manera certera Sternberger– entre heterodeterminación y autodeterminación. Sternberger, D. (1991), p. 132.

<sup>15</sup> Desde la etapa de la monarquía romana (.C.-.C) hasta llegar al Imperio (.C-476 d.C.) estos dos conceptos evolucionan al compás de distintos acontecimientos políticos y de los tipos de gobierno existentes en cada momento.







cierta nitidez la distinción entre autoridad y potestad, que se pierde más adelante –en la época imperial– al iniciarse la confusión entre ambos conceptos. En la monarquía romana la potestad del rey estaba avalada por la autoridad del “augur”. En efecto, el rey tenía claramente el poder político, pero sus actos y actuaciones debían ser acordes a la voluntad divina (la de Júpiter), conocida por el rey a través de los augures. Por tanto, la *potestas* la tenía el rey, y los augures –hombres sin poder que interpretaban la voluntad de los dioses mediante su saber– tenían la *auctoritas*, a través de la cual influían en las decisiones y actuaciones del rey.

En la república romana, el augurio como control de la vida política se fue perdiendo y fue el Senado quien ejerció la *auctoritas*. Precisamente la constitución republicana se fundamentaba en la *auctoritas* del Senado y la *maiestas populi*, concretada en la *potestas* de los magistrados. Los senadores, o miembros del Senado, eran llamados *patres*; hombres caracterizados por sus cualidades morales e intelectuales y, por tanto, hombres de prestigio. Ellos poseían la *auctoritas*: “cualidad del *auctor*. Éste es quien daba su aprobación, su apoyo a un acto realizado por otra persona”<sup>16</sup>. El Senado es, pues, una institución sin poder político. Posee únicamente el prestigio de sus consejos, a través de los cuales influía en las decisiones y actuaciones de los magistrados y, por tanto, controlaba de forma eficaz la *potestas* de los magistrados. Por otro lado, todos los magistrados tenían *potestas*. A la *potestas* se le atribuía el mando militar, la facultad de administrar justicia, y el poder disciplinario. Dicho de otro modo, cualquier orden o mandato que implicase el uso de la fuerza correspondía exclusivamente a la *potestas*.

<sup>16</sup> Ellul, J. (1970), p. 184.





Esta clara distinción era garante de la libertad de los romanos por cuanto que éstos, ante abusos de poder, podían reclamar a la autoridad del Senado, quien mediante sus consejos y declaraciones podía influir y controlar el poder.

La autoridad (*auctoritas*) es, pues, un saber socialmente reconocido. Esto implica libertad, porque el reconocimiento es una aceptación libre por parte de otro. La cantidad de libertad en juego está en función de la *auctoritas* en el ámbito público dentro del marco de la libertad reconocida.

La potestad (*potestas*), en cambio, es el poder socialmente reconocido. De este modo, está claro que la autoridad, en el lenguaje común, es algo que se atribuye a alguien: se es autoridad *en* algo. De la misma forma que se suele decir que se tiene potestad *para* algo. Es decir, las locuciones marcan una sutil pero clara diferencia entre ambas connotaciones del poder. Así, la autoridad hace referencia a una nota esencial del ser personal, a su entendimiento; mientras que la potestad hace referencia a la otra nota esencial, a la voluntad, al querer, a lo operativo<sup>17</sup>. En este sentido es en el que se va a emplear aquí esa distinción clásica entre *auctoritas* y *potestas*, que se puede tomar como comienzo de definición de una estructura del poder.

En la vasta complejidad humana, el ejercicio de la autoridad es un fenómeno constante y presente en todos los escenarios. Es imposible

<sup>17</sup> Álvaro D'Ors, y su imagen, el puño cerrado evidencia la fuerza, el poder, y es símbolo de la revolución. El puño abierto mostrando la palma es el símbolo del poder ya reconocido, es decir, de la potestad. Véase Domingo Oslé, R. (1999). Los romanos distinguían entre *auctoritas* (autoridad) y *potestas* (potestad), alabando la primera por encima de la segunda.





concebir la sociedad sin orden y la autoridad es el sostén de una gran parte del orden que la sociedad presenta. En efecto, en cualquier orden social hay un entramado de autoridades. Desde el momento en que dos o más individuos participan en una relación, con independencia del grado de formalidad o informalidad implícita, está presente una distribución de responsabilidades, deberes, privilegios, necesidades, recompensas... Por ello, podemos afirmar que es consustancial a la vida social. La autoridad es inseparable de cualquier agregado social organizado<sup>18</sup>. Sus raíces se incardinan en los roles, estatus y normas del agregado.

El derecho de ejercer la autoridad, es decir, el derecho de tomar decisiones y hacerlas cumplir, está ligado a cierto estatus, y recibe el apoyo de todos los que pertenecen a la asociación y se conforman a sus normas. Pero el ejercicio de la autoridad no es sólo un derecho, sino también un deber. No obstante, es importante hacer notar que la autoridad no se ejercita nunca fuera de un estatus. Como derecho y como deber está siempre ligado a una situación concreta y no es nunca asunto de privilegio puramente personal. La autoridad de un estatus se ejercita sobre otro y jamás sobre un individuo como tal.

Llegados a este punto es conveniente hacer notar que el tratamiento de la autoridad es susceptible de ser tratado desde diferentes planos.

---

<sup>18</sup> Si la autoridad se crea en la organización de una asociación, es necesario conocer cómo un grupo no organizado se convierte en organizado. Inicialmente, procedimientos informales y tipos de interacción se estandarizan en normas. En segundo lugar, los papeles o roles llegan a estandarizarse como estatus. Es la institucionalización de los procedimientos en normas y de los papeles o roles en estatus lo que da como resultado la organización formal de la asociación. Las normas y los estatus constituyen entonces la estructura de la organización; son una organización. Nisbet, R. N. (1975), p. 115 y ss.





Filosófico, en cuya esencia podría tratarse la oposición entre libertad y autoridad, o libertad y soberanía. Político, desde donde se pueden abordar problemas de obligación política, de la autoridad representada por la ley, de la delegación de poderes... En ambos casos, con una importante y abundante bibliografía. Pero a estos planos podríamos añadirle un tercero de carácter sociológico en el que nos interesamos por la autoridad, sea cual sea el lugar en el que se encuentre porque está en la base de la organización social. La autoridad es un fenómeno social cuya matriz posee en sí misma un orden y una estructura. En efecto, la autoridad aparece en la organización social y es siempre una propiedad suya. La autoridad es, pues, un poder legítimo que le viene al individuo en virtud de su posición en una estructura social organizada. La base de ese poder es su legitimidad y la aceptación de esa autoridad es una cláusula clave en el contrato psicológico en el que se basa el nuevo miembro para evidenciar su pertenencia en el grupo.

Por su parte, el concepto de poder entraña formas de control, presión o influencia sobre otras personas y circunstancias. En él existe un común denominador: el afán de requerir la obediencia o el cumplimiento de otros sometidos a las intenciones y deseos de una o más personas. De tal manera que, por moral o correcto que pudiera resultar en algún caso, no se inferiría de las formas admitidas del agregado social, al no considerarse como legítimo por quienes quedan subyugados por la garra del poder. Tampoco emanan directamente de las pautas establecidas del comportamiento de rol o de las pautas habituales de interacción de rol y estatus. En efecto, por correctos, progresivos y humanos que pudieran demostrar ser a largo plazo los objetivos de un poder, el poder, como subraya McIver, no tiene legitimidad, ni mandato, ni ocupación.

El lugar de la autoridad sería el ser ideal, como expresó Anaxágoras con claridad: “el *noûs* ordenó todas las cosas que iban a ser, todas cuan-





to fueron y ahora no son, todas cuanto son y cuantas serán”<sup>19</sup>. Desde este punto de vista, la autoridad radicaría en el estrato del ser ideal, atemporal y no espacial, en el deber ser, en lo paradigmático. En el modelo clásico, la autoridad se enraíza en el mismo ser que es a la vez razón *–logos–*, y alcanza al ser humano por participación, tanto en la versión individual como en la social. Sería un poder venido de lo alto imponiendo un orden externo al sujeto, y actuaría como una idea arquetípica que sería la condición necesaria y suficiente para el establecimiento y mantenimiento de un orden creado. Así, la autoridad tendría un origen y un fundamento trascendente, pero participativo en la relación efectiva del orden humano histórico, temporal y ubicado en un espacio. La autoridad devendría del estrato del ser ideal al del ser objetivo espiritual, es decir, de lo general y común; y, también, respecto a lo histórico, existencial, observable, definible, a lo fenoménico.

Existe una relación fundamental entre ambos aspectos de la autoridad: la necesaria correlación entre lo que podemos llamar el ser efectivo del poder y el deber ser posible del mismo. Pero los modelos morales, la fundamentación de la autoridad hay que buscarla en la ética, en la persona que observa siempre un comportamiento correcto ante cualquier circunstancia concreta.

La posibilidad y la efectividad marcan dos aspectos del poder. El lugar de la potestad sería la efectividad, la capacidad de obtener la cooperación de los demás, que vendría a estar situada, con un doble apoyo, entre el estrato de lo espiritual y de lo material; sería no sólo objetivo, sino objetivado, es decir, socialmente reconocido. Se apoya en el ser espiritual, pues la potestad no es mero dominio de una fuerza animal, no es la ley de la selva y de la supervivencia. Este ser espiritual

---

<sup>19</sup> Diels Krank, frag. 12.





afecta tanto al ser objetivo histórico cuanto al espíritu personal, pues toda potestad actual necesita una conciencia personal en la que encarnar su efectividad. Y no quedarse en lo agible de quien la detenta, sino pasar a lo factible; es decir, un arte, un saber hacer (en este caso actuar) que opera sobre unos súbditos, que son los otros o los demás de los que, el que manda, tiene que recabar la cooperación o, en el peor de los casos, imponerla.

Si tanto autoridad como potestad se mueven en estos ámbitos, se podría hacer un paralelismo entre la voluntad y el entendimiento. Para querer algo hay que conocerlo, y se querrá tanto más cuanto más y mejor se conozca. Se conocerá mejor cuanto más voluntad se tenga en ello. Por eso, concebir una potestad carente de autoridad supone caer en la arbitrariedad, y eso no es poder. Del mismo modo, una autoridad sin potestad no es poder, si bien puede considerarse teoría del poder o mera elucubración utópica sobre él.

### 3. El poder como relación<sup>20</sup>

Como fenómeno social, el poder postula una reciprocidad. En efecto, el poder existe en una relación entre dos o más personas y puede ejercerse en direcciones verticales y horizontales. La fuente de poder se deriva en ocasiones de una relación de intercambio. Es una relación entre dos o más actores, en la que la acción de uno o varios es determinada por la de otro u otros individuos. No puede pensarse que una persona aislada tenga poder en su soledad. Queda claro, pues, que el poder es de naturaleza relacional.

<sup>20</sup> Mientras algunos ven el poder como un recurso, es decir, como algo que unos poseen, otros lo perciben como relación caracterizada por algún tipo de dependencia, o lo que es lo mismo, como una influencia sobre algo o alguien.





El poder se puede definir como una “relación” entre dos o más actores (individuales o colectivos) en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros<sup>21</sup>. Siguiendo esta perspectiva relacional, en su temprano artículo “The concept of power” Robert Dahl describió su idea intuitiva del poder como algo semejante a que “A tiene poder sobre B en cuanto puede lograr que B haga algo que B no haría de otra manera”<sup>22</sup>. Ciertamente el poder es un aspecto, al menos potencial, en toda interacción social y se caracteriza por su condición de asimetría. Santos define el concepto de “poder” como “cualquier relación social regulada por un intercambio desigual”<sup>23</sup>. Estos intercambios desiguales engloban de manera virtual todas aquellas condiciones –bienes materiales, recursos, oportunidades, símbolos, valores, entre otras– que afectan, e incluso determinan, nuestra vida personal y social. Las relaciones de poder, según la definición anterior, constituyen procesos de intercambio desigual entre individuos o grupos sociales; son, en otros términos, conjuntos de relaciones sociales entre sujetos iguales en la teoría pero desiguales en la práctica. Además, el poder ejerce efectos no sólo sobre los recursos, sino también sobre las reglas, de ahí que fluya en todas las relaciones sociales.

Tener poder significa tener acceso potencial a “recursos escasos valorados”, de modo que el poder en sí mismo es un bien escaso. En su análisis sobre el poder, Wrong estudia las diferentes modalidades de ejercicio, según la diversidad de sus fundamentos. En efecto, para hacer que su poder sea efectivo, un individuo o varios pueden apelar a los temores, a sanciones físicas, al ejercicio de la persuasión o al compromiso que los no-poderosos tienen con el sentimiento del deber. Preci-

<sup>21</sup> Kaplan, A. (1964), pp. 67 y ss.

<sup>22</sup> Dahl, R. A. (1957), pp. 202-203.

<sup>23</sup> de Santos de Sousa, B. (2003), p. 303.





samente dependiendo de sus bases, Wrong distingue las relaciones que son asimétricas, de las que exigen reciprocidad. En las primeras nos encontraríamos la fuerza y la manipulación<sup>24</sup>; mientras que dentro de las segundas estarían la persuasión y la autoridad<sup>25</sup>. El poder ejercido por la fuerza tiene sustento en la violencia, por el contrario, la manipulación es un poder que oculta la intencionalidad deliberadamente al objeto de influir en las respuestas de los individuos<sup>26</sup>. La persuasión es una forma de poder que intenta convencer a través de argumentos, aceptados sólo después de ser evaluados independientemente, e integrados como base del comportamiento propio.

El poder en la filosofía clásica se considera en sí mismo como un modo de relación. Por ello convendrá hacer unas consideraciones sobre lo que se entiende como una relación.

Lo primero que hay que dilucidar es si es algo con entidad real —cuál sea esta entidad— o no. Hay que ver la naturaleza de la relación. Los filósofos modernos, Locke, Hume, Kant, Fichte, el idealismo, etc. consideran la relación como un producto del pensamiento. Por el contrario, la expresión aristotélica *pros ti*, puede darse en un doble sentido: como relación real o como relación de razón.

<sup>24</sup> A diferencia de la fuerza, de la manipulación y de la persuasión, la autoridad se vincula a la existencia de cierta legitimidad y de una estructura jerárquica que lleva a ordenamientos institucionalizados. Dicha afirmación no implica que la autoridad renuncie al uso de la fuerza y la violencia, sino que, como Weber indicó, ésta se ejerce con un sustento legítimo y, de esa manera, disminuye la necesidad de mantener los medios coercitivos en alerta constante. “Solo cuando un sistema de autoridad se desmorona, o un individuo dado pierde su autoridad, debe recurrir al poder para asegurar su conformidad...” Robert B. Peters: “” en *Filosofía Política*. Vol. 239 de Breviarios del F.C.E, México 1974, p. 138.

<sup>25</sup> Wrong, D.H. (1995).

<sup>26</sup> Este “lavado de cerebro” puede ser inductor de la compra irreflexiva de determinados productos, así como de votar por ciertos candidatos. Wrong, D.H. (1995).







La primera, la relación real, se da entre seres existentes, diversos entre sí, subsistiendo entre ellos un medio, también real, y que este medio sea diverso del sujeto. Por el contrario, la segunda, la relación de razón se predica de las cosas en cuanto entendidas, es decir, que la débil sutilidad de la relación es incompleta porque le falta el modo de efectividad. Esto se da cuando no existe la necesidad de la relación en algunos de los extremos, y cuando se da entre un ente real presente y otro irreal, por ejemplo, el futuro: o, en otro caso, es solamente un intermedio de razón, es decir, sirve para entender una relación real referida a sí misma.

En el caso del hombre el sujeto es la persona individual en su naturaleza racional<sup>27</sup>. En ella las relaciones con la realidad en la que está inmersa, física o espiritual, operan a través de la mediación de la libertad o de la necesidad, según sean corporales o espirituales. Y como el ser de la relación es un ser débil<sup>28</sup>, esto es suficiente para explicar los elevados grados de autonomía que posee el libre albedrío humano en su capacidad de actuar en relación con las cosas y las personas.

Ahora bien, el sujeto personal de la específica relación de poder, el que constituye los dos términos, es el único y mismo hombre. Este es el que se encuentra como sujeto y como fin de la relación de poder. Y, por cierto, ese mismo hombre viene aquí diferenciado por la esencia de la relación. Se ve que si el ser de la relación es accidental al hombre, pero la esencia de la relación en sí no lo es, existe *per se*, no de forma accidental, tal relación de poder en tanto que diferencia a los hombres iguales en gobernantes y gobernados.

<sup>27</sup> Boecio, *De duabus naturis* c 3.

<sup>28</sup> Tomás de Aquino, *In XII Mathematicos* 4; *Summa contra gentiles* 3, 14.





La relación de poder, al estar específicamente referida al hombre, es operante en el campo de la libertad humana, y no meramente en el de la ley de la necesidad, como ocurre en el mundo de las cosas materiales, incluso del cuerpo humano, y tal como se da en los esquemas genéticos programados en la vida social de los animales gregarios<sup>29</sup>. Esto es fundamental para definir el carácter político y social del hombre.

La libertad de la deliberación a la hora de elegir entre lo que a uno le parece bueno o malo es lo que conduce a la virtud o al vicio. Así enlazamos con la antropología de la *Ética a Nicómaco* de manera plena. El compartir con otros la apreciación de lo que me constituye a mí mismo en mis elecciones y me hace bueno o malo, se realiza mediante la razón. El intercambio de esas elecciones con otros también se realiza mediante la capacidad dialógica, que se designa con la misma palabra *lógos* –el lenguaje–; esa comunicación es lo que constituye la convivencia humana<sup>30</sup>.

El problema de la libertad y del poder se configura de una forma curiosa. Mientras que la libertad de hecho puede determinarse en cualquier sentido en la relación de poder, tanto el que gobierna como los gobernados o súbditos, el poder viene determinado por una autoridad que marca el deber ser que exige el funcionamiento de la comunidad en la que ambos están insertos. Pero además el poder es una capacidad de disponer de otros, la potestad, con lo que la relación asimétrica entre gobernante y gobernados faculta y obliga a aquél a doblegar a éstos mediante la compulsión, la coacción e, incluso, mediante la fuerza físi-

<sup>29</sup> El hombre no es un animal gregario, es social.

<sup>30</sup> Aristóteles, *Política* 1170b 11-13: "...es preciso tener conciencia de que el amigo es, y esto se produce cuando se convive y se intercambian palabras y pensamientos, porque así podría definirse la convivencia humana, y no, como la del ganado, por el hecho de pacer en el mismo prado".





ca, obligando, si no a la libertad interior, sí, al menos, a las acciones externas. Es decir, actuando según el modo de la necesidad. La compulsión física es característica del poder y un recurso que siempre tiene disponible, aunque en el caso concreto de la empresa familiar mejor no experimentarlo, porque quebraría toda confianza entre los miembros de la familia y provocaría una permanente sospecha sobre las personas que gobiernan y dirigen la empresa.

En toda relación múltiple cuyos relacionados no son equivalentes en lo dado, tal como es la relación de poder, existe siempre algún orden disposicional ante ellos, una estructura relacional que Ortega y Gasset define como elementos + orden<sup>31</sup>.

Cuando la relación estructural de elementos homogéneos (por ejemplo, todos los hombres en la relación de poder, pero no equivalentes en ella, unos gobiernan y otros son gobernados) tiene fundamento real, tanto en la realidad de los relacionados, cuanto en lo que funda la relación y es su causa, es decir, el contenido describible, es evidente que esta naturaleza de la relación deberá corresponder a la naturaleza de los relacionados, a las exigencias ontológicas de la forma y de la materia del hombre. Esta será la que cause cada relación reclamada, tanto en lo que está, por así decir, a la mano, cuanto con los otros hombres.

Desde el punto de vista de la estructura relacional, la relación de poder es asimétrica también en su funcionamiento. Es progresivamente rígida en las exigencias materiales, según se acerca al límite inferior de la ruptura disfuncional. En cambio, es crecientemente flexible en cuanto apunta hacia la ética: socialmente la ruptura interior del yo moral, el delito, no lo puede evitar ningún poder humano, que ha de asumir la condición de falibilidad del hombre. La relación plana de la

<sup>31</sup> Véase Marías, J. (1982), nota 68.





estructura de poder, en el aspecto moral, se cruza con la vertical metafísica del origen del poder o la causa última del mismo.

La relación de poder no es de razón, sino de ser, que opera efectivamente en una unidad real a la vez física y espiritual que es la persona humana. Y esto tanto en las posiciones estructurales de mando, cuanto en las relaciones que causan obediencia, es decir, en el sujeto y el fin de la relación de poder, que son el mismo ser humano. Por esta razón, los hombres, aunque son esencialmente iguales, están divididos en una gradual estructura de categorías existencialmente diferenciadas: gobernantes y gobernados.

Resumiendo todo lo dicho, puede afirmarse que el poder es una relación plural estructurada, real, entre personas con diferentes campos funcionales, también reales, que abarca todos los estratos de su ser y con diferentes contenidos según su acción inteligible, que es la causa de la relación.

También el poder comporta precisiones variadas de exigencia diversa, pero siempre con unos mínimos ineludibles e irrenunciables respecto a la posibilidad de funcionamiento del orden, sea material, según las leyes de la necesidad, sea espiritual, según las leyes de la libertad, emparejando así la estructura del poder y la estructura social<sup>32</sup>: es la estructura de la potestad visible.

Las relaciones humanas, entre las que se cuentan las del poder, operan en el orden espiritual a través de tres niveles del ser personal o con conocimiento intencional: el yo cultural, más externo, en donde actúa el yo psíquico, mediador ineludible, y el yo moral, más profundo y, por otro lado, lo real externo. En esto, el contenido legal constituye el cuerpo de la justicia que regula y justifica la real posición de no equivalen-

<sup>32</sup> Véase Nadel, S.F. (1966).





cia entre los términos de la relación de poder de los hombres que son esencialmente iguales.

El contenido de justicia en cuanto que conocido es la autoridad regulativa del poder y constituye la causa del poder. En el uso de su libertad personal todos los hombres pueden actuar tanto bien como mal, sin entrar ahora en cuál sea el criterio que califica lo justo, lo injusto, lo bueno o lo malo de esta realidad también dada. Es, por tanto, obligación de la potestad constitutiva del poder establecer un orden de justicia en función del bien y del mal sociales de los parámetros comunitarios públicos vigentes. Es decir, causar operativamente los actos correctos.

Por tanto, la categoría de relación puede proyectarse sobre dos ejes de la realidad social y societaria (empresa) como causa del poder aquí y ahora:

A. Sobre el eje del espacio donde se definen y marcan lo posicional y estructural de la relación humana, es decir, el estatus y los roles de cada uno. De esta forma se señala y se establece la estructura del poder ejercido en un lugar concreto: son aquellas determinaciones ontológicas que bajo una u otra denominación –contingente– aparecen siempre en toda relación de poder.

B. Sobre el eje del tiempo que marca el proceso histórico y social. En este caso el poder ejercido en un tiempo, en un ahora, hace referencia a la vida, a la operación del poder, a la estructura de poder.

Por tanto, el ejercicio del poder se realiza en el aquí y ahora, que marca su legitimación o ilegitimación, tanto respecto a lo que reclama el deber ser de la estructura social y comunitaria, cuanto del mismo proceso en el que el poder se manifiesta y se hace patente.

#### **4. La estructura del poder**

El poder es una realidad patente y se presenta ante el hombre de una manera doble: como autoridad y como potestad. La autoridad está rela-





cionada con la esencial racional de la persona humana y, en cambio, la potestad con su capacidad de querer y de obrar. El poder es una relación real entre los hombres y, por ello, está sujeto a la naturaleza de este predicamento, es decir, tiene una esencia, un ser en acto, una causa o procedencia, un sujeto, y afecta a otros.

Al ser el hombre el sujeto de esa relación real, y al ser esa relación asimétrica en los dos extremos, divide a los hombres en gobernantes y gobernados de un modo esencial que se da en toda relación de poder, sin que esto afecte a la igualdad de la naturaleza humana. La doble reclamación de igualdad y desigualdad de la persona concreta, como hombre y como sujeto o término del poder, sólo puede unificarse por el acto que la funda existencialmente, en su ser concreto, en su realización temporal y espacial y, también, en la trama de la estructura social.

Este acto constituye a la vez como reales al hombre, al individuo, al hombre social y a los diferentes contenidos que causan la relación, entre los que se da el poder en sus diversos ámbitos de manifestación.

Podemos colegir cuatro notas fundamentales que determinan la estructura del poder y que están contenidas en la distinción entre autoridad y potestad. De este modo, el poder se puede considerar esencialmente como<sup>33</sup>:

1. Diferencial, cualitativo, estructura del orden de los valores ético, ideal y paradigmático.
2. Con un contenido legal en la relación jurídica que se llama justicia.
3. Es operativo con efectividad: mantenimiento, protección y desarrollo social.

---

<sup>33</sup> Las dos primeras notas corresponden a la autoridad; las otras a la potestad.





4. Se da siempre en una conciencia intencional personal, lo que implica problemas de adhesión y ejercicio del mismo.

En este esquema el poder está constituido como autoridad, es la forma universal respecto a la potestad, ya en el modo de la efectividad particular, con la cual está en relación en acto respecto a la potencia, que sería la potestad o materia del poder. Este, en tal composición, recibiría el ser de un sujeto personal constituido por el que detenta el poder con los gobernados.

En esta estructura se ve cómo se pasa, sin solución de continuidad, de los fundamentos temporales e ideales de la autoridad (por ejemplo, la justicia del deber ser) a las concretas acciones de aquí y ahora, en un espacio y en tiempo determinados, de la capacidad de la potestad para que el que gobierna se asegure la cooperación de los gobernados según la prudencia en el hacer y en el actuar.

También se ve la tremenda importancia que tiene la consideración última de lo que sea cada elemento de esta composición, de cómo sea su consideración, tanto el fundamento y el origen de todo, del poder en cuanto compromete toda la línea metafísica, mejor dicho, a todos (personas) los comprendidos en tal línea, y de cómo esté constituido el contenido de estos elementos. Así, llegamos a la realidad del poder. Es justamente la pormenorización de estas cuestiones, y no sólo en sus aspectos teóricos, sino sobre todo prácticos, lo que será objeto del análisis ahora, así como su aplicación práctica a la realidad de la empresa familiar, donde es evidente que el poder y, especialmente, el poder político en la vida de los hombres, vida a la vez individual–personal y social–histórica. Lo mismo sucede en la empresa familiar, el poder existe, se detenta y se ejerce sobre las personas que forman una comunidad como es la empresa familiar.





Estas consideraciones introducen la cuestión del poder en una complejidad inevitable, dada la riqueza de la vida en y para los hombres. Es preciso que el árbol no oculte al bosque, que no perdamos el hilo conductor hallado: el poder como relación real, con cuatro notas esenciales: jerarquización, justicia, conciencia intencional personal y efectividad. Todo bajo la opción de un doble fundamento original, pues al ser el poder una relación real entre hombres, forzosamente se les presenta a través de sus identidades culturales, psicológicas y, finalmente, morales. Es decir, el fenómeno del poder afecta a la historia, a las ideas y a las intenciones de los hombres en los que se plasmó y se sigue plasmando. Pero también afecta a los condicionamientos sociológicos, económicos, éticos y normativos.

Para que no haya solución de continuidad entre el planteamiento teórico y las consideraciones sociales (como no lo debe haber en ningún problema de la vida) es necesario comenzar a relacionar la autoridad con la potestad, que son los dos constitutivos del poder.

### **5. La autoridad como unificadora de la relación de poder**

En este epígrafe se pasará de la teoría a la problemática real que se plantea en el orden de la práctica humana. Esto implica un cambio de metodología: de lo teórico vamos a pasar a lo empírico y práctico.

Habrá que empezar por lo superior, por el estrato del ser ideal de la relación de poder, es decir, por lo atemporal en la consideración de la autoridad, pues ésta es la que determina –causa formalmente–, o mejor dicho, es en ella donde está determinada la estructura operativa y el contenido real –normas de justicia– del poder. Por tanto, forzosamente han de referirse a ella los límites de posibilidad del poder, así como el deber ser –causa final– de la relación entre personas que se consideran, como no podía ser de otra forma, hombres dotados de libertad. Justamente la implicación de estos dos términos de la autoridad es lo que







marca el correlato funcional de la libertad del hombre, su responsabilidad, es decir, la necesidad, no sólo la conveniencia, de asumir las consecuencias de sus actos. En efecto, existen consecuencias derivadas del camino tomado en la autodeterminación de la acción personal y libre –también la ignorante– en la acción recíproca con las exigencias de la estructura social en la que esté inserto el individuo personal, por lo que estas consecuencias estarán sujetas a la ley de necesidad que rige el manejo de los estratos materiales, objeto también de la ley de la libertad del ser humano. En estos, elementos necesarios del proceso de la acción libre, es donde se sitúa la relación de poder, precisamente a través de la autoridad normativa, que es un concepto de justicia aceptado socialmente y comunitariamente, y cuya obligación es mantenerlo y potenciarlo por la acción dinámica de la potestad.

Esta exigencia de no ignorar nunca que el objeto de nuestra investigación es una realidad viva, efectiva, nos enfrenta con el problema del ser y del ser efectivo del poder que es, una vez más, la autoridad. Esto supone tanto como tener que enfrentarnos con el origen del poder, si este tiene su ser en el propio hombre, es decir, es autónomo, o si, por el contrario, es heterónomo, procede de fuera, es, en definitiva, dado al hombre, no creado por él. Y cuál sea el fin último fijado trascendentalmente al hombre que, en sí mira a la persona, antes que a la sociedad, pues aquél es supratemporal y ésta es siempre temporal<sup>34</sup>. La cuestión aflorará una y otra vez referida a la autoridad y a la potestad y, también, a los hombres concretos a los que el poder divide entre gobernantes y gobernados. Pero siempre que se hable de relaciones de poder en la sociedad humana, será la autoridad el contenido unificador de las

<sup>34</sup> En este sentido son muy interesantes las ideas expuestas en *De ciuitate Dei* por Agustín de Hipona y en *De regno* por Tomás de Aquino.





diversas instancias de la compleja problemática de la forma de funcionamiento ortodoxo en los ámbitos de la relación social.

Autoridad proviene de autor, que es el fundador, el constructor, el que hace, dispone, ordena, el que genera, produce, crea un objeto, es vendedor. De ello se deduce la abstracción de la autoridad como algo referente al orden, a la función humana del autor de ordenar para generar o producir algo. Esta orden, en su contenido, es la justicia, y en cuanto a la disposición de los elementos es la estructura del poder<sup>35</sup>.

No puede haber más autoridad en nada, ni en nadie, sin referencia a algún tipo de estructura. Se vio antes que Ortega y Gasset definía la estructura como “elemento + orden”. Toda estructura así constituida en su interior está limitada por su exterior, o incluida, pero diferenciadamente, en otra más amplia, es decir, tiene una magnitud o extensión determinada. Está en un ámbito o campo de validez operativa definida. Sería una estructura de las categorías de acción recíproca y de magnitud, desde lo exterior a lo interior. Esto es, el límite de la estructura vendría dado por la cantidad, entendida como superación de la calidad propia de cada estructura inferior.

Estos asuntos tienen que ver con la estructura humana social y el problema del poder, el sujeto de la relación que lo es por la condición social de su conciencia intencional. Es, en efecto, el único hombre, el que en su naturaleza existencial aparece en una primigenia disposición social relacionable, pero diferenciado funcionalmente en varón y hembra, el que hay que considerar socialmente y no de forma accidental en personas concretas.

---

<sup>35</sup> Véase Tomás de Aquino, *In I Commentum in Sententiarum* 1, q 3.





## II. La familia como elemento sustantivo

“Entre la naturaleza y la cultura, la familia, tal y como se observa en el mundo, efectúa siempre una transacción... Sin familias no habría sociedad, pero tampoco habría familias si no existiera ya una sociedad”<sup>36</sup>.

La familia es el grupo humano primordial por antonomasia y el más elemental de todos. Es la célula social en cuyo núcleo primario se desarrolla el neófito como miembro del orden social. Entender su naturaleza y su significado ha generado ingentes y copiosos volúmenes desde enfoques diferentes<sup>37</sup>: filosofía, sociología, psicología, antropología, derecho, economía..., pero su sencillez “aparente” no deja de encerrar una rica diversidad que aborda desafíos de calado. Nuestra intención es más modesta: dar unas pinceladas a modo de grandes brochazos para realizar un esbozo genérico.

Al acercarnos al estudio de la familia y del parentesco podría parecer que nos adentramos en un marco exclusivo de relaciones privadas entre individuos. Sin embargo, ese marco no reflejaría fielmente la realidad de esta institución, incardinada en una estructura social concreta, y por tanto, en un ámbito público. En efecto, el análisis de esta institución constituye una de las claves más importantes para la comprensión de las relaciones entre lo público y lo privado, lo institucional y lo personal, de ahí que la familia desde su origen se inscriba en un marco socio temporal que le imprime un modo de ser histórico. Ahora bien, la fami-

<sup>36</sup> Lévi-Strauss, C. (1988), pp. 12-13.

<sup>37</sup> “La familia, como el matrimonio, es una institución moldeada por la contribución conjunta de todas las esferas de la civilización; por ello presenta, a la vez, facetas religiosas, jurídicas, políticas, económicas, racionales, estéticas y lingüísticas. Ahora bien, en toda época y civilización concretas prevalece una u otra de estas aspiraciones...”. Schrecker, P. (1986), p. 292.





lia como parte de los diferentes procesos históricos no es ni una institución pasiva ante las transformaciones sociales, ni el elemento inmutable de un mundo en constante cambio<sup>38</sup>. Es una realidad social sometida a revisión continua<sup>39</sup>. Precisamente son esos elementos los que hacen que el concepto de familia sea complejo y difícil de delimitar. A ello deberíamos añadir la gran diversidad de formas familiares variables en función de las épocas históricas, culturales, e incluso, grupales que se dan dentro de una misma cultura.

La familia elemental, es decir, como grupo pequeño consanguíneo de primer grado (padres e hijos), se encuentra en casi todas las sociedades. “La familia es un grupo humano cuya razón de ser es la procreación, la crianza y la socialización de los hijos”<sup>40</sup>. La crianza física y la socialización<sup>41</sup> de los hijos, cuya dependencia física y emocional es más alta que en otras especies, ha precisado de una institución social que asuma estos importantes cometidos para la reproducción de la comunidad. En efecto, los demás seres vivos nacen siendo ya lo que son de

<sup>38</sup> Butler señala que las formas familiares son “formas sociales viables” y que pueden ser “útilmente desafiadas”. Butler, J. (2008), p. 165.

<sup>39</sup> La adaptación de la familia a las transformaciones sociales está de forma permanente en curso, por eso hay quien señala que la familia venidera “probablemente tendrá que reinventarse una vez más”. Roudinesco, E. (2004), p. 217.

<sup>40</sup> Flaquer, L. (1998), p. 24.

<sup>41</sup> La familia ya no es lo que era, o por lo menos ya no es la misma familia, con las mismas posibilidades y tareas, de tal manera que algunas de ellas, especialmente la custodia y la socialización, son compartidas y redistribuidas entre familia y escuela. “La crisis de la familia y la comunidad como instituciones custodias es también, en parte, sus crisis como instituciones socializadoras (...). en todos los casos, instituciones que antes compartían la socialización –la domesticación, el disciplinamiento, y la moralización, para ser más exactos– de la infancia, ahora desaparecen, se repliegan, se inhiben, simplemente, pierden eficacia a este respecto, haciendo que aumente así por simple exclusión, la necesidad y la carga relativas a la escuela”. Fernández Enguita, M. (2007), p. 16.





forma concluyente, mientras que los seres humanos somos inmaduros, inciertos, falibles... necesitamos de los cuidados del grupo. Pero además, nuestra humanidad biológica precisa de la relación, del contagio e inoculación de nuestros semejantes para alcanzar el estatus humano, el estatus de persona. En la familia como grupo somos nutridos, criados, cuidados... (reproducción biológica). Asimismo, aprendemos aptitudes elementales y esenciales: hablar, obedecer a los mayores, convivir con personas adultas, distinguir entre el bien o el mal, (reproducción social)..., es decir, en el seno familiar se produce lo que desde la ortodoxia sociológica se conoce con la denominación de “socialización primaria”, a través de la que aprendemos modelos de nuestro grupo de pertenencia, asimilándolos y convirtiéndolos en nuestras propias reglas vitales. “La educación familiar funciona por vía del ejemplo, no por sesiones discursivas de trabajo, y está apoyada por gestos, humores compartidos, hábitos del corazón, chantajes afectivos junto a la recompensa de caricias y castigos distintos para cada cual, cortados a nuestra medida”<sup>42</sup>.

La familia constituye el primer nivel de integración social del individuo<sup>43</sup> su primera escuela de aprendizaje. Desde una perspectiva micro-sociológica en el análisis de las relaciones familiares, la asunción de roles es un componente clave en el proceso de socialización. Los roles sociales están integrados por normas a las que se sujeta la acción de los individuos que ocupan posiciones o desempeñan funciones en el seno del grupo. En la familia se evidencia de manera extraordinaria la

<sup>42</sup> Savater, F. (2002), p. 58.

<sup>43</sup> “Es un lugar común señalar que la familia es uno de los ámbitos vitales mejor valorados en España (...), no obstante, no se trata de ninguna especificidad (...). Más aún, en España hay mayor proporción de personas que en otros países, desarrollados y no desarrollados, que le conceden la máxima importancia, como lo evidencia de Valores 1999-2000. No obstante, para el 99% de la población, la familia tiene mucha importancia”. Meil, G. (2006), p. 136.





diferenciación de los roles, acorde a la diferenciación de estatus y funciones detentadas que fijan unos límites a la libertad y a la espontaneidad personales. Son orientaciones normativas de conducta. De manera concreta cada miembro de la familia obedece a unos modelos que definen su acción de acuerdo con la posición que ocupa. Entre el padre y la madre la división de tareas no es arbitraria. Además, entre los hijos los roles tampoco son idénticos. De esta forma, padres e hijos desempeñan sus respectivos roles, desarrollando así un conjunto de expectativas mutuas que comienzan a guiar o a constreñir sus conductas en las relaciones paterno/filiales. En este sentido el análisis de Peterson y Rollins (1987) deja patente que en esta estructura, para los hijos, los padres tienen un estatus especial debido a su control de los recursos (físicos, afectivos, información...), en tanto que los hijos se definen como “otros significativos”, porque su presencia altera numerosas experiencias vitales y añade una nueva dimensión a sus autoconceptos.

La organización de la familia hace referencia a los contenidos de las formas, es decir, a su estructuración y funcionamiento interno, asignación de roles, patrones de conducta que presiden sus relaciones, jerarquías de poder y entramado de valores sobre los que se sustenta. Una lectura que se ha hecho en ocasiones de la organización que conlleva este grupo primario es la consideración de la familia como objeto ideológico, es decir, como un estereotipo elaborado y potenciado que ejerce “ciertos tipos de control social”. En efecto, se ha identificado al grupo familiar como parte de un discurso de control, o lo que es lo mismo, como parte de las relaciones sociales que permiten definir los roles que las personas desempeñarán y las estructuras de poder que surgirán dentro de ellas. Verbalizar y definir personas como “padre”, “madre”, “hijo/a”, en lugar de “persona adulta” o “niño/a”, lleva consigo profundas connotaciones de obligatoriedad y compromiso, a la par que una definición de relaciones asimétricas que podrían no considerarse como algo que se da por supuesto<sup>44</sup>.

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

278 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz





En la familia como grupo, al igual que en otras formas de asociación, se da por naturaleza la autoridad, dimanada de la distribución de responsabilidades, deberes, necesidades, privilegios y recompensas... El desempeño de roles difícilmente puede evitar sus exigencias normativas y la pertenencia a ese grupo familiar raramente puede eludir un tipo de organización. Es decir, la autoridad es vinculante para quienes son miembros de este grupo primario. Ahora bien, la autoridad familiar se caracteriza por el carácter informal de la misma, consustancial a agregados sociales pequeños. Se trata de una autoridad espontánea, situacional y directa. Sus fuentes son claramente el padre y la madre. En este tipo de autoridad informal suele ser frecuente un elevado grado de inconsistencia, procedente de su carácter situacional y de sus raíces interpersonales y directas. Pero, a su vez, la familia también puede ser el arquetipo de la autoridad personal, entendida como una de las formas más antiguas de autoridad en la historia de la humanidad<sup>45</sup>. Su propia nomenclatura y símbolos –“padre”, “madre”– son utilizados con frecuencia con otros términos –“los mayores”– y toda una serie de vocablos que reflejan la tradición de las personas procedente del carácter jerárquico de la edad.

El principio rector de la autoridad no es el igualitario, como de manera certera precisaba Arendt<sup>46</sup>, sino el jerárquico, cuyo supuesto es que la autoridad tiene el derecho de mandar y los demás la obligación de obedecer, lo cual no va en detrimento de la libertad de los miembros del grupo familiar, en cuyo seno la convivencia organizada invita a obedecerla. La jerarquía más elemental se refiere al límite generacional

<sup>44</sup> Muncie, J. y Sapsford, R. (1995).

<sup>45</sup> Weber, impactado por la interrelación entre lo personal y lo tradicional, trocó lo personal en uno de los principales atributos de lo que él denominó la “autoridad tradicional”. Weber, M. (1993), p. 710 y ss.

<sup>46</sup> Arendt, H. (1996).





—como antes expresábamos—, o lo que es lo mismo, aquel en el que los padres son los que ejercen el estatus y disciplina de los hijos.

Dentro de la organización familiar, la jerarquía es sostenida por todos sus integrantes. Los miembros de mayor estatus serán acreedores del respeto de los demás a través de sus acciones de liderazgo y protección. En suma, la autoridad descansa en una estructura de legitimidad previamente reconocida y, por consiguiente, aceptada (la obediencia es voluntaria, o al menos no forzada, a la luz de dicha legitimidad). De ahí que su principal virtud sea el sentimiento de estabilidad que irradia, porque tanto el que manda como el que obedece ocupan un lugar jerárquico. Ahora bien, el estatus o posición relativa que el individuo desempeña en el grupo jerárquico familiar, en parte, determina la distribución de los recursos y, por ende, el poder que tiene o no. En su estudio hay dos ejes de estructuración del grupo familiar: el horizontal, referente a las relaciones entre adultos/cónyuges<sup>47</sup>, y el vertical

<sup>47</sup> El análisis de la desigualdad entre los cónyuges no es tratado desde la sociología hasta la segunda mitad del siglo XX, cuando algunas investigaciones estudian la familia incorporando el conflicto. Las teorías feministas jugaron un papel fundamental en este sentido, al poner en evidencia que el hogar era un espacio de discriminación de la mujer y en el que las relaciones de pareja pueden ser relaciones de poder y dominación. No obstante, cabe considerar que hay una gran complejidad en la determinación de lo que constituye el poder en el ámbito de la pareja, máxime cuando en dichas relaciones se entremezclan elementos efectivos que pueden enmascarar las manifestaciones del poder y la desigualdad de sus formas. Globalmente y en su conjunto, las teorías no analizan ni el concepto ni la naturaleza del poder, sino el cálculo de los indicadores que permiten una concepción del poder muy definida. Barnes, B. (1990), p. 28. Otras contribuciones sociológicas novedosas son las realizadas a partir del carácter oculto del poder y su relación con el conocimiento presente en todas las relaciones sociales (Michel Foucault); la dominación simbólica que explica la desigualdad y el poder en las relaciones entre hombres y mujeres a través de las estructuras simbólicas que perviven en el inconsciente androcéntrico de hombres y mujeres (Pierre Bourdieu), o las teorías de la individualización y la modernización reflexiva (Ulrich Beck).







o generacional de las relaciones paterno/filiales y fraternales. En cada uno de estos el individuo posee diferentes habilidades, niveles de poder y formas de relación con los otros, en función del rol desempeñado: padre/madre, esposo/a, hijo/a y hermano/a.

Leary afirmaba que las relaciones humanas están caracterizadas al menos, por dos componentes mayores, dominancia y amor, o dicho de otro modo, poder e intimidad<sup>48</sup>. El poder como elemento de las relaciones interpersonales abrió grandes perspectivas sociológicas desde las que se abordaron las relaciones de poder en la pareja. En efecto, estas relaciones comenzaron a ser objeto de análisis a partir de la década de los sesenta<sup>49</sup>. Algunos de estos análisis planteaban dificultades, tanto a la hora de determinar las relaciones de poder en la pareja, como en las dimensiones para su valoración empírica, es decir, indicadores para operacionalizar dichas relaciones. Hay una tradición de la sociología de la familia que analiza la desigual distribución del poder a partir de la interacción de los cónyuges en el estudio de los procesos de la toma de decisiones en el hogar<sup>50</sup>.

En una importante mayoría de estas investigaciones, independientemente de la perspectiva teórica que adoptasen, se extendió la conside-

<sup>48</sup> Leary, T.F. (1957).

<sup>49</sup> Blood, R. y Wolf, D. (1960), Cromwell, R. y Olson, D. (1975), Michel, A. (1972) y (1991), McDonald, G. (1980), Connell, R. (1987), Komter, A. (1989), Morris, L. (1990), Vogler, C. (1998). Meil, G. (1999), así como Szinovaz, M. (1987) y Toulatios, J.; Perlmutter, B. y Straus, M. (1990) ofrecen en español e inglés, respectivamente, una revisión interesante de la literatura referente a este aspecto.

<sup>50</sup> Son un conjunto de teorías que conciben las relaciones de desigualdad en la pareja desde una perspectiva microsocia, mientras que otras prestan atención fundamentalmente a los aspectos estructurales, de forma que conciben el poder como un elemento de la estructura social, menospreciando, de esta forma, el papel de los individuos en las relaciones de poder.





ración de que los recursos socioeconómicos de sus miembros, especialmente los referentes a los recursos educativos y económicos, eran indicadores de poder. En concreto, Robert Blood y Donald Wolfe elaboraron la teoría de los recursos, según la cual quien tenía más recursos económicos, profesionales o educativos y de estatus, acumulaba más poder en el interior del hogar<sup>51</sup>. De esta manera, en los matrimonios tradicionales, los hombres, en el área conyugal de la toma de decisiones, tenían más ventajas frente a las mujeres<sup>52</sup>.

Pese a todo lo anterior, no cabe la menor duda de que la familia ha sufrido recientemente cambios sustanciales y las posiciones de hombres y mujeres dentro del universo familiar han variado notablemente: el padre-marido ya no desempeña exclusivamente el rol de sustentador (*breadwinner*), ni la madre-esposa se consagra a las labores reproductivas, trabajo doméstico y cuidado de menores y personas dependientes. Los cónyuges, en este caso, son relativamente autónomos en contraste con los modelos anteriores basados en la complementariedad y dependencia. Esta transformación acontecida en el tipo roles que asumen los cónyuges da lugar a un nuevo pacto conyugal<sup>53</sup>, siendo su expresión

<sup>51</sup> Blood, R. y Wolfe, D. (1960).

<sup>52</sup> Incorporando no sólo las denominadas bases del poder, es decir, los recursos que poseen los miembros de la pareja, sino también el proceso de ejercicio del poder, está la teoría elaborada por Ronald E. Cromwell y David H. L. Olson (1975), que opera en el análisis de negociación en la pareja y en los resultados de dicho proceso. En ella distinguen seis bases de poder: autoridad normativa que la sociedad asigna a los diferentes roles sociales, recursos carismáticos o poder de atracción entre los individuos, conocimiento para la resolución de problemas, capacidad persuasiva para convencer a los demás y capacidad para recompensar o sancionar.

<sup>53</sup> Roussel, L. (1989).





más actual la de “contrato matrimonial”<sup>54</sup>. La familia moderna ha sentado las bases de la actual familia simétrica, familia de doble carrera y/o familia de compañerismo<sup>55</sup>. Los actores conyugales delimitan sus ámbitos de competencias respectivos a través de procesos de negociación y ajustes en la pareja: “En lo que se refiere a los condicionamientos de la negociación (...)”<sup>56</sup> discurren por vías con márgenes bastante estrechos. En particular se presentan como especialmente determinantes los recursos profesionales y educativos de los respectivos cónyuges, que dependen, aunque sólo en parte, de su situación de clase”<sup>57</sup>. La familia patriarcal ha ejercido autoridad y poder sobre el conjunto de los miembros, siendo reemplazada por la denominada familia negociadora<sup>58</sup>.

Cuando se afirma que uno detenta el poder en detrimento del otro, han de tenerse en consideración las coordenadas espacio/tiempo, es decir, puede no ser una situación inmutable, y suele estar condicionada por momentos y posiciones concretas; por ejemplo, etapas del ciclo vital familiar. En la familia la situación se complica aún más si tenemos en cuenta que en el hogar los conflictos de intereses se entremezclan

<sup>54</sup> Beck, U. y Beck-Gersheim, E. (2003). Estas prácticas cuentan con una larga tradición en los países del centro y norte de Europa. La sucesión en las familias troncales se regulaba a partir de los “contratos de retiro” que formaban padres e hijos. En éstos se concretaban y detallaban las relaciones que regirían la vida familiar una vez que el progenitor se hacía cargo de la casa. Era tal el detalle que llegaban a concretar el tipo de comida que podrían comer los padres, así como si podrían, o no, sentarse junto la chimenea. Reher, D.S. (1997), pp. 120-121.

<sup>55</sup> Valero, A. (1995). Iglesias de Ussel, J. (1998).

<sup>56</sup> La negociación puede conducir al ajuste, pero también al conflicto, siendo éste preludio de la inestabilidad o potencial ruptura. “En Europa, la mitad de los matrimonios se divorcian antes de los cinco años de convivencia, y el 80% antes de los diez”. “El mito del amor romántico”, en *Muy Interesante*, n° 373, Junio 2012, p. 32.

<sup>57</sup> Flaquer, L. (1999), p. 54.

<sup>58</sup> Meil, G. (2006).





con litigios emocionales, lo cual acrecienta aún más su virulencia y propicia su manipulación. Además, el poder es dinámico, no es suficiente el modelo lineal-causal en las relaciones. En su conjunto, las investigaciones macro y micro realizadas sobre el poder de los cónyuges o pareja en la familia arrojan una gran complejidad teórica. Las teorías existentes sobre las desigualdades en las relaciones de poder ofrecen explicaciones diversas sobre las asimetrías que conllevan, de ahí la necesidad –desde nuestra consideración– de combinar los análisis del poder en la pareja desde las perspectivas macro y micro sociológicas.

En el eje vertical del poder generacional de las relaciones paterno/filiales, pese a la disolución del patriarcado y al surgimiento de nuevas formas familiares, no ha desaparecido la conflictividad intergeneracional en el seno de las familias. De manera general y como referente de autoridad, el padre ha ejercido el papel disciplinal, mientras que la madre, pese a exigir obediencia y a aplicar los castigos, ha desempeñado un rol más conciliador y afectivo. El grado de conflicto en la aplicación de las relaciones desiguales de poder es inherente a la familia, pues son los padres quienes, al hilo de la convivencia diaria, establecen normas, reglas, usos y costumbres sobre lo que los hijos pueden y deben hacer, lo que no pueden ni deben hacer y sobre lo que deberían hacer, en función de si lo hacen o no, o de cómo lo hacen. Por eso los padres no podrían ejercer sus tareas ejecutivas sin disponer del poder necesario para hacerlo.

En su desarrollo, las directrices paternas de poder han ido reestructurándose, modificándose, aplicando refuerzos o “premios” para los comportamientos deseados, y desincentivando con “castigos” o penas los no deseados. A medida que los hijos se hacen mayores las relaciones intergeneracionales de poder van modificándose, normalmente porque los hijos ponen en cuestión algunas de ellas y reclaman mayores márgenes de autonomía, es decir, mayor capacidad para establecer





ellos mismos determinadas normas de comportamiento, estándares de aceptabilidad de los comportamientos o, sencillamente, el derecho a no ser juzgado, criticado o recriminado por determinados comportamientos o por la falta de los mismos.

Cuando crece, la comunidad familiar deja de tener una casa común; será ésta la señal y la referencia del origen, pero no habrá una casa, sino varias casas que no pertenecen a la misma familia nuclear. Esto es el resultado del crecimiento demográfico natural de una familia, o bien de un grupo humano, lo mismo que la ciudad lo es de la aldea o la tribu. Este crecimiento es provocado por los mismos miembros de la familia, al separarse de la casa paterna y formar una nueva que es la suya. Es un proceso natural, pero se desarrolla en un tiempo histórico y culmina en la comunidad política como realización completa y perfecta del mismo hombre, la familia y la aldea.

Este proceso histórico se pone en marcha porque el hombre nunca puede ser totalmente autárquico; ni siquiera dentro de la misma familia ve satisfechas todas sus necesidades sociales. Si, además, quiere superar el nivel de subsistencia, de satisfacción de las exigencias vitales básicas y conseguir realizar el ideal de vivir bien llegando a tener una vida excelente, debe comenzar el proceso histórico. Este, a través de cada forma de organización, culmina en la constitución de la comunidad de la que participan y que ofrece todas las posibilidades, y supera a las otras formas de asociación precedentes. Entre ellas está la empresa familiar, como forma de encauzar las tendencias creativas, el emprendimiento y el uso y disfrute de un patrimonio común. La familia proporciona los medios para cubrir las necesidades diarias básicas y comenzar a socializarse. Las otras formas de convivencia, en concreto la empresa familiar, satisfacen otro tipo de exigencias vitales y aumentan el círculo de relación social. La comunidad política es la culminación del proceso.





Podríamos decir que lo que diferencia a la mera unión de familias de una comunidad organizada como empresa familiar es el establecimiento y el desarrollo de un sistema jurídico y, también, el sometimiento de sus miembros a él. Por lo tanto, el paso de una familia a constituir una empresa familiar hay que entenderlo como un proceso temporal de maduración de las relaciones sociales que tienen su reflejo en unas normas que crean el orden legal, el ordenamiento normativo. Las leyes tratan de regular los problemas acuciantes que sufre la aldea y que ella misma no puede llegar a superar.

### III. La familia empresaria

“Las cosas de familia son las que generan las mayores satisfacciones, y también las mayores preocupaciones. Los compromisos más fuertes y los sentimientos más frágiles. La mayor de las generosidades y el más lamentable de los egoísmos. El mayor sentimiento de pertenencia y el mayor distanciamiento. Los más tiernos actos de perdón y los peores actos de venganza. Los mejores ejemplos de méritos propios y los peores de apropiación de méritos ajenos. Los sueños más estimulantes y las desilusiones más fuertes”<sup>59</sup>.

Una idea difundida en el ámbito de las ciencias sociales es que la familia ha sido el eje axial de la vida social y económica en las sociedades más antiguas, perviviendo en gran medida esa situación hasta bien entrada la sociedad industrial. Con ella se inicia un proceso de mutaciones políticas, económicas y sociales que cristalizan en el nacimiento de instituciones complejas que desocupan la continuidad de las actividades sociales y económicas, hasta ahora propias de la familia. En efecto, este grupo primario estaba configurado como institución orientada

<sup>59</sup> Koenig, N.N. (2004), p. 13.





a la supervivencia de sus miembros en unas condiciones de frágil simetría entre su función reproductiva y productiva de escaso excedente, conformando una unidad autárquica de carácter polivalente erigida sobre una comunidad de necesidades y vínculos de obligada solidaridad<sup>60</sup>. El aspecto productivo de la familia perdió importancia, en el sentido de que aquél era una resultante del resto de las fuerzas económicas, a lo sumo su destino final. Precisamente ello ha podido incidir para que la faceta menos considerada de la influencia en las sociedades avanzadas sea el papel económico de ámbito doméstico, hasta el punto de que las familias, como grupos organizados, han llegado a convertirse en piezas claves del sistema socioeconómico actual, en lo referente al consumo y al ahorro, pero no a la producción. Probablemente sea esta una de las razones que explique el hecho de que una de las perspectivas menos formalizadas en el terreno de la sociología sea el papel emprendedor del grupo primario, acuñado bajo el término de “empresas familiares”.

Los proyectos vitales que entran en los planes de familia poseen diversa naturaleza y alguno de ellos puede ser de condición puramente económica. “Emprender –señala José Antonio Marina– es una esencial actividad de la inteligencia (...). Su éxito ha sido tan grande que se ha convertido en un paradigma de eficacia extrapolable a la vida personal en su conjunto”<sup>61</sup>. En concreto, la acción de “emprender<sup>62</sup> un negocio” por parte de uno o más miembros de una familia podría responder, entre muy diversos motivos, a la búsqueda activa de empleo asumiendo riesgos económicos, o de otra índole. Sus protagonistas son perso-

<sup>60</sup> Rodríguez Díaz, M.R. (2011), pp. 25 y ss.

<sup>61</sup> Marina, J.A. (2003), p. 27.

<sup>62</sup> La primera acepción del término “emprender”, según , es “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empleo, especialmente si encierra dificultad o peligro”.





nas que crean un negocio, una actividad mercantil, organizando los recursos necesarios para su puesta en funcionamiento. No resulta fácil tipificar los procesos de creación de negocios/empresas, ni cómo surge la idea en la mente del emprendedor. En algunos casos ha sido la voluntad de repetir experiencias ajenas; efecto reflejo de negocios nuevos que se produce en épocas de bonanza económica en otros; arranca de la experiencia del futuro empresario que ha sido trabajador de otro negocio y pretende independizarse... pero, sea cual sea su origen, una proporción significativa nace de la necesidad; de la pura y dura supervivencia. Un importante porcentaje de estos negocios, especialmente en épocas de crisis, se origina en un proceso en el que se han propuesto configurar su propia vida defendiendo su proyecto con todas sus fuerzas frente a los obstáculos con que se topan<sup>63</sup>. Además, a este proyecto económico-vital doméstico se suma el que muchas de estas personas emprendedoras han de responder al exigente cumplimiento cotidiano de obligaciones para con el grupo primario, la familia.

Pese a las múltiples definiciones existentes, que responden a la polícromática realidad de la empresa familiar, no hay una generalmente aceptada que integre la diversidad de matices que presenta en su consideración económica, social y jurídica<sup>64</sup>. Uno de los planteamientos más aceptados es que el núcleo básico de la denominación de carácter familiar estriba en la propiedad y gestión que recae en miembros de la familia, además del propósito generacional de continuidad. En efecto,

<sup>63</sup> “Y se da, así, la paradoja de que el empresario de sí mismo, cual Robinson Crusoe de la sociedad mundial, lleva hacia un punto temporal una existencia insular, pues en una jungla de dependencias totales, en la jungla del mercado mundial, está expuesto a las potencias globales si bien no reconoce esta situación como tal”. Beck, U. (2002), p.71.

<sup>64</sup> En un artículo reciente, Tàpies condensa excelentemente este aspecto. Ver Tàpies, J. (2011).







la identidad de la empresa familiar vendría dada por: la propiedad o, participación familiar en el capital social del negocio; el poder o, participación activa de la familia en la gestión de la empresa, y el legado generacional o, voluntad de continuidad familiar<sup>65</sup>.

Ahora bien, si de hecho existe una gran variación entre los conceptos para definir la empresa familiar, sí se da un consenso generalizado respecto a los tres elementos o subsistemas constitutivos de la misma: propiedad, negocio o empresa y familia. Al binomio inicial empresa/familia se añade otro subsistema, la propiedad, conformando un modelo conceptual –los tres círculos– en el que opera la confluencia de familia, empresa y propiedad<sup>66</sup>. En su nacimiento los tres están com-

<sup>65</sup> Con una finalidad operativa relacionada con la promoción y ayudas destinadas en el ámbito europeo, fue consensuada una definición oficial en el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), celebrada el 27 de marzo de 2008. Se considera empresa de carácter familiar aquella que cumple los siguientes requisitos, independientemente de su tamaño: “La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s). 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”. Véase [www.es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar). Adicionalmente, el IEF ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)) señala el cumplimiento de un argumento cualitativo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar: la voluntad de continuidad.

<sup>66</sup> Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1996). Inicialmente este artículo se publicó en la *Harvard Business School* como documento interno de investigación. Con posterioridad se dotó a este modelo de una dimensión evolutiva por un conjunto de autores a cuya cabeza se encontraba Kevin Gersick y el propio John Davis. Véase Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.M. y Lansberg, L. (1997).





pletamente superpuestos, se constituyen en un todo único, y el gran reto en su desarrollo y crecimiento temporal estará en la delimitación sana de los mismos... Además del interés consustancial de generar ganancias, los esfuerzos de la empresa familiar estarán regidos por el compromiso de continuidad del negocio.

La simbiosis familia/empresa/propiedad es difícil de separar porque en ella se construye una cosmovisión de los miembros del grupo primario que dirige la empresa: identidad, metas, valores... En la confluencia de variables afectivas/empresariales/patrimoniales son consustanciales atributos como esfuerzo, dedicación, flexibilidad, compromiso, capacidad de innovar y reinventarse. Toleran crisis, se enfrentan a conflictos internos y externos, porque sienten que si abandonan el negocio pierden parte del sustrato de su "identidad familiar", hay una amputación de su ser, de su razón de ser. Estos podrían erigirse en aspectos diferenciales en su longevidad respecto a las no familiares<sup>67</sup>. Si la empresa y la familia se apoyan mutuamente alcanzan un éxito que cada uno no podría conseguir por su cuenta<sup>68</sup>.

¿En qué tipología de familia se sostienen estos negocios?, ¿qué aspectos las hacen diferentes a otras? El prototipo en el que se sedimenta el sistema empresa/familia/propiedad es el de la familia nuclear tradicional, es decir, un tipo particular de grupo primario caracterizado por un marido dedicado a ganar el pan, una esposa ama de casa y varios pequeños, especialmente en la etapa de arranque del negocio. "En él pueden cohabitar redes extensivas solidarias hacia otros miembros próximos (hermanos de los cónyuges, parientes próximos,...), con los que la acción del grupo familiar se hace sentir más allá del propio eje

<sup>67</sup> Davis, J. "Programa de gestión de empresa familiar". Seminario HSM 06/05/08.

<sup>68</sup> Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.M. y Lansberg, L. (1997), p. 285.





nuclear y sobre los que se logra asentar esa comunión concreta de intereses económicos<sup>69</sup>. En efecto, la familia se muestra sensible a cuestiones económicas<sup>70</sup> al contar con un patrimonio que unifica a los miembros familiares y, por tanto, a la solidaridad de los intereses que conlleva ese capital económico de manera concreta. Pero también conlleva un capital simbólico (el nombre/apellido familiar) y un capital social (consecuencia de la gestión exitosa de capitales poseídos por la unidad doméstica). La familia es el espacio por excelencia de depósito de capitales (económico, social, cultural y simbólico) y de su cesión generacional, protegiendo su unidad por y para su traspaso, ya que este grupo es legal y legítimo para hacerlo. "(...) Dentro del empresariado, la familia desempeña un papel considerable, no sólo en la transmisión, sino en la gestión del patrimonio económico, especialmente a través de las relaciones de negocios que a menudo constituyen también las relaciones familiares"<sup>71</sup>.

En el caso de las familias de negocios, sobre la estructura del grupo primario: paternidad, maternidad, fraternidad, parentesco... se reconstruye solapadamente otra institución de carácter mercantil: el negocio. La mayoría de estas empresas nacen como "empresas de trabajo familiar"<sup>72</sup>, en las cuales, el/los propietario/s tienen la voluntad de propiciar la continuidad y preservar la unidad en la propiedad, por lo que se esti-

<sup>69</sup> Rodríguez, M.R. (2010), p. 55.

<sup>70</sup> No obstante cabe recordar que esta tipología de familias propietarias de negocios no solamente persigue objetivos económicos, como la maximización del beneficio, sino también "no económicos" tales como, la reputación y prestigio ante la comunidad, la satisfacción que tiene la familia como empresa... Véase Mitchell, R.K.; Morse, E.A. y Sharma, P. (2003) y Gimeno, A.; Coma-Cros Raventós, J. y Baulenas, G. (2005).

<sup>71</sup> Bourdieu, P. (1997), p. 135.

<sup>72</sup> Gallo, M.A. (2004), p. 248.





mula la entrada de familiares para trabajar en ellas. Empresa y familia se conforman en una alianza de la que dimana una interacción, unas necesidades y una complementariedad que la hacen imprescindible en la vida de cada miembro de la familia.

La familia empresaria aparece formando un conjunto de regularidades que presenta una determinada coherencia interna, lo cual significa que las prácticas y las representaciones de sus miembros no se dan de forma arbitraria, sino que se manifiestan de manera recurrente al tener su propio propósito. El grupo doméstico emerge como grupo productivo, como colectividad económica dentro del grupo familiar y como colectivo de trabajo. El negocio/empresa se edifica sobre la identidad cultural familiar, la solidaridad, la confianza, la explotación conjunta del patrimonio familiar y el compromiso de perpetuación del negocio familiar. Por ello sostenemos, al igual que Dyer<sup>73</sup>, que la condición familiar es una variable transversal que debe tenerse en cuenta al estudiar las distintas dimensiones de una empresa. Es más, la empresa familiar es un reflejo de la familia propietaria.

De manera general, su organización familiar/empresarial se caracteriza por un sistema de roles. En su conjunto, los roles que asumimos son coherentes: somos hijos/as, padres/madres, profesionales, amigos, directivos, trabajadores... A primera vista parecen y son esferas rotundamente antitéticas. El mundo de la empresa está concebido bajo el signo de la instrumentalidad, la eficacia, la eficiencia, la racionalidad<sup>74</sup>. Por el contrario, al ámbito familiar se le atribuye fundamentalmente la función reproductiva emocional. Pese a ello, las determinaciones

<sup>73</sup> Dyer, W.G. (2003).

<sup>74</sup> La creación de valor o riqueza para el propietario es el objetivo de la actividad empresarial. Así lo subrayan Vozikis, G. S.; Bruton, G. D.; Prasad, D. y Merikas, A.A. (1999), p. 34.



mutuas son notables. Empresa y familia no constituyen compartimentos estancos: la familia influye positivamente, pero también negativamente, es decir, puede influir tanto para obtener un mejor desempeño económico, como para contrarrestarlo en otros casos<sup>75</sup>.

En la interacción entre estas instituciones, los individuos que forman parte de ellas ocupan lugares específicos en el contexto social familiar-empresarial, desempeñando roles y estableciendo relaciones afectivas y de comunicación en el interior de la familia y en el espacio mercantil de su empresa, lo cual tiene repercusiones en la creación de múltiples redes sociales<sup>76</sup> que lo aproximan y distancian de manera concomitante respecto a la organización social en que se inserta (familia, amistades, grupos empresariales, sindicatos, asociaciones...). “De hecho, podríamos decir que la interacción de estas redes o grupos sociales determina hasta cierto punto el grado de poder e influencia que se tiene en un mercado, en una familia o en cualquier contexto social, sirviendo como medio para alcanzar recursos –económicos, intelectuales, sociales– y lograr cambios (hacer que las cosas pasen)”<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Es conocido que el conjunto de recursos sociales y de comportamientos derivados de la conjunción familia/empresa favorece ventajas competitivas en la organización mercantil, sin menospreciar sus efectos negativos, sin embargo no se han precisado como se desarrollan. Véase Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N. y Buchholz, A.K. (2001), y Kellermanns, F.W. y Eddelston, K.A. (2007).

<sup>76</sup> La práctica totalidad de las actividades humanas en sus diferentes dimensiones: económicas, políticas, religiosas, etc., sean de la naturaleza que sean, están imbricadas en las relaciones sociales y, en este sentido, tienden a conformar redes también de diversa naturaleza. En el ámbito en el que nos movemos se producirían redes internas y externas tanto en la familia como en la empresa, así como de la conexión entre ambas instituciones que serían de extraordinaria importancia para la firma familiar.

<sup>77</sup> Rus, S. y Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2011), p. 42.





VARIABLE	FAMILIA	EMPRESA
<p><b>Pertenencia</b></p>	<p>En la familia las personas representan un fin en sí mismo. La familia se constituye en relación a su filiación. Se tiene derecho de pertenencia a ella por el solo hecho de haber nacido en su seno o haber sido aceptado en la misma a través de los vínculos de emparejamiento o adopción.</p>	<p>Las personas en las empresas tienen razón de ser en tanto contribuyen al objetivo del grupo. En términos de medios y fines diríamos que la persona tiene consideración de medio para conseguir objetivos comunes.</p>
<p><b>Permanencia</b></p>	<p>La permanencia como miembro de una familia es estable. Cada uno es miembro de su familia y siempre lo será. La familia nos precede, existía antes de existir nosotros y existirá después de nosotros. De un modo u otro siempre formaremos parte de una familia, independientemente de lo lejos o cerca que la tengamos. Es nuestra referencia histórica. Aún hoy en día, cuando la familia sufre importantes transformaciones, podemos ver cómo se flexibiliza el vínculo conyugal, y uno puede dejar de pertenecer a la familia, pero el vínculo parental sigue siendo permanente y estable.</p>	<p>La pertenencia de las personas a la empresa es inestable. En la empresa se puede entrar y salir. La relación con la empresa es variable. Uno puede desvincularse de la empresa porque así lo desea, o porque hay que dejar paso a las nuevas generaciones. La supervivencia a largo plazo de una empresa está vinculada a la idea de que todas las personas pueden ser sustituidas.</p>

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

VARIABLE	FAMILIA	EMPRESA
<b>Flexibilidad y evolución en los roles</b>	<p>En la familia la pertenencia es estable, pero cambian las funciones que ejercemos en ella. De la dependencia a la autonomía, a lo largo de nuestra vida vamos recorriendo los distintos roles que se juegan en la familia. Desde la dependencia como hijo a ejercer autoridad como padre o madre. Desde las relaciones del grupo de hermanos compartiendo una familia, a la autonomía de cada uno de los miembros en sus recorridos vitales.</p>	<p>Las funciones de las diferentes personas tienden a la estabilidad. Por regla general uno participa en una empresa porque posee algún valor para ella, conocimiento, experiencia, etc. Su incorporación está ligada a su formación y desarrollará funciones relativas a la misma. Aunque pueda ascender en su carrera profesional en una progresiva ampliación de sus competencias, el desarrollo de la actividad está encuadrado dentro de unos márgenes relativamente previsibles.</p>
<b>Relaciones entre personas</b>	<p>Las relaciones predominantes en la familia son de carácter emocional. El involucramiento emocional entre los distintos miembros familiares es intenso. Vínculos no rescindibles contruidos en torno al amor, la pasión, el sacrificio, la protección, etc. crean en la familia una red compleja de emociones, sentimientos y reacciones que es difícil analizar objetivamente bajo el dominio de la racionalidad.</p>	<p>Las relaciones predominantes son de carácter racional. Las relaciones en el mundo laboral son básicamente funcionales. Aunque se establecen vínculos personales, siempre está presente la inestabilidad de las relaciones, las posibilidades de cambios y la aceptación tácita de mantener las relaciones dentro de cauces donde puedan ser sustituidas.</p>



LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz 295





VARIABLE	FAMILIA	EMPRESA
<b>Lazos y cohesión</b>	El valor de la familia es la identidad. En la familia, cada uno de sus miembros tiene valor por sí mismo, en su identidad personal completa. No son tan importantes las capacidades ni los méritos particulares de cada uno. Cada miembro tiene derecho de pertenencia por el solo hecho de ser parte de la familia.	El valor predominante es la competencia, el ser competente. Su valor depende del rendimiento, por ello es un valor cuantificable, remunerado económicamente y regulado mediante contratos formalizados.
<b>Distribución de recursos</b>	La distribución de recursos está basada en un modo de entender la igualdad. La familia comparte lo que tiene y reparte desde criterios de igualdad proporcional, o desigualdad consentida y admitida.	La distribución de recursos se basa en las diferencias. Quien aporta más en la empresa, en el sentido de aportar esfuerzos de distinto valor, sea trabajo, riesgo económico, inversión etc., también obtiene mayor retribución.
<b>Comunicación</b>	La comunicación en el contexto familiar es informal. Dado que la familia ocupa la mayor parte de su tiempo en los espacios definidos como cotidianos, los encuentros diarios, comunes, las informaciones que se transmiten y los mensajes tienen formato informal, directo, espontáneo y cara a cara.	Parte esencial de la información y comunicación en la empresa está formalizada. En la empresa, aunque existe información y canales de relación informales, se valora como información relevante aquella que se transmite de manera formalizada, esto es, actas, documentos escritos, balances, etc.

Fuente: Rus, S. y Treviño-Rodríguez, R.N. (2011), p. 47

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

296 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz







En las dinámicas propias de la familia y la empresa, ambas interactuarán conformando redes sociales, recompuestas y redefinidas una y otra vez por las variables de permanencia, pertenencia, flexibilidad y evolución de los roles, gestión de las relaciones interpersonales, distribución de los recursos, generación de los lazos y estructuras de cohesión, así como por la producción de escenarios de comunicación.

Cada rol del sujeto perteneciente al binomio familia/empresa es diferente, pero por ello no debe estar dissociado. La fragmentación es nociva, genera tensiones, pérdida de identidad, pese a que no nos comportemos de la misma manera. En efecto, en todo lo que hacemos permanece nuestro sello personal, nuestra idiosincrasia, nuestra marca. Nos proporciona unidad, coherencia y consistencia en nuestro proyecto vital. De lo contrario, entraríamos en una fragmentación que podría ser la antesala de la “esquizofrenia existencial”. El padre, gerente en el negocio; el dueño/accionista, ejecutivo/directivo; el hijo/a, trabajador/a..., mantendrán conductas y expectativas acordes al ámbito de actuación, sin renunciar a las ventajas/desventajas que derivan del conocimiento mutuo en otras esferas.

Además de los roles, de manera espontánea el estatus, la autoridad y el poder se permeabilizan del grupo de pertenencia y, por ende, sus relaciones, aunque revestidas de nuevos significados. Por ejemplo, el acceso de los miembros al colectivo de trabajo –controlado habitualmente por varones adultos– depende de su condición de “miembro”. “Ser hijo de” procura la adscripción e integración en el grupo familiar mercantil. Asimismo, el control de la propiedad productiva constituye la fuente de poder que sostiene la autoridad del cabeza de familia.

La familia es entendida, por encima de todo, como el espacio de la confianza, en oposición al mercado. Son familias que actúan por encima de todo como grupo en sus interacciones, relaciones y expectativas mutuas, afirmando su identidad a través de la solidaridad y cohesión





entre sus miembros, que impulsan la eficiencia y facilitan las relaciones informales. Hay que tener presente que las estructuras de parentesco y la familia como cuerpo –inclusivas y exclusivas hacia ciertos miembros–, se perpetúan merced a la creación continua del sentimiento familiar, motor de adhesión vital del grupo familiar y de sus intereses. Los ritos familiares están encaminados a constituir la familia como entidad unida, integrada, unitaria, de tal forma que en sus actos se encuentra una prolongación lógica de su reafirmación y reforzamiento: avivan generosidades y solidaridades –visitas, comunicaciones, atenciones, encuentros familiares,... – muy frecuentes en las familias empresarias. El espacio familiar se convierte así en una especie de “voluntad trascendente” que manifiesta decisiones colectivas, dentro de las cuales sus miembros actúan como partes de un cuerpo unitario<sup>78</sup>.

La voluntad de continuidad del negocio es inseparable de la tendencia a perpetuar la integridad de su patrimonio, amenazada por la dispersión o dilapidación, que anima a asegurar los mecanismos de integración de los miembros familiares. Particularmente entre ellos estarían lo que denominamos “fuerzas centrípetas”, entre las que tendrían especial relevancia las disposiciones éticas que incitan a identificar los intereses particulares con los del colectivo familiar. No obstante, también se debe contar con lo que denominamos “fuerzas centrífugas”, es decir, con los intereses de los diferentes miembros del grupo familiar, más o menos proclives a aceptar la visión común, y más o menos capaces de imponer su punto de vista egoísta. Todo ello con-

<sup>78</sup> “Las dinastías burguesas funcionan como clubes selectos, son lugares de acumulación y gestión de un capital que es igual a la suma de los capitales poseídos por cada uno de sus miembros y que las relaciones entre los distintos poseedores permiten movilizar, por lo menos parcialmente, a favor de cada uno de ellos”. Bourdieu, P. (1997), p. 35.





figura una estructura familiar de relaciones de fuerza, en las que sus miembros están en permanente dinámica dentro del campo doméstico que trasciende al negocio.

Como es lógico, familia y empresa tienen su propio discurrir temporal, crecimiento y desarrollo, sus ciclos vitales, definidos y ajustados a la situación de cada momento y contexto, aunque sistémicamente relacionados. En efecto, la evolución del negocio familiar va pareja a los cambios que experimenta la familia de generación en generación, y en cuyos procesos confluyen aspectos tales como el tamaño de la empresa, la relación entre las generaciones de control, la estructura del negocio, el factor geográfico y sectorial, así como cuestiones relacionadas con la sucesión familiar, el reclutamiento de sus miembros, la profesionalización, etc. “En el devenir de una familia que tiene encomendadas la dirección y el gobierno de una empresa, se producen fases de desarrollo y de cambios estructurales que provocan una alteración sustancial en los objetivos y en el orden sucesorio. Ambas circunstancias pueden ser letales para la continuidad de la empresa, o bien (...) una gran oportunidad para la renovación de los objetivos, el plan estratégico y la consolidación de la misma”<sup>79</sup>.

Es conveniente tener presente que no existe una tipología única de empresa familiar y de familia empresaria, sino empresas de primera generación, de segunda generación, de superposición generacional o de mayor antigüedad. En ellas no sólo el negocio cambia, evoluciona y se adapta o desaparece, sino que también las familias que con una determinada estructura y organización en su desarrollo dan lugar a nuevos núcleos, interacciones consanguíneas e historias de familias diferentes, aunque eso sí, con un eje mercantil y patrimonial común (aun-

<sup>79</sup> Rus, S. (2010), p. 36.





que cambie su estructura): la empresa. La complejidad de la familia, como la complejidad de la empresa, son riesgos desestabilizadores que pueden afectar a la “desfamiliarización”. Una familia en su relación con la empresa será más o menos compleja según las siguientes variables: número de miembros<sup>80</sup>, diferencias en los estadios de ciclo de vida, número de ramas o familia, roles existentes, diferencias en las experiencias vitales, diferencias en los intereses<sup>81</sup>.

La vocación de continuidad tiene sus limitaciones temporales y no suele ser muy habitual, salvo para grupos familiares que han logrado prestigio en la calidad y competitividad de sus productos. En paralelo, el crecimiento familiar ha tendido a reducir la complejidad, desaceelerando la incorporación a la propiedad de la empresa y a su dirección de unos pocos, mientras que el resto ha buscado salidas patrimoniales y al mercado de trabajo asalariado. No obstante, cabe subrayar la necesidad de estudios cualitativos de las diferentes etapas en las que se hallan las familias empresarias en diferentes sociedades y culturas, para arrojar luz, sistematizar y precisar muchos de los comportamientos que inciden de pleno en sus relaciones con la empresa.

La imagen relativamente clara de la organización familiar cotidiana en la que se sustentaba la familiar nuclear tradicional de un importante porcentaje de negocios familiares ha comenzado a tener importantes modificaciones. El viejo esquema sobradamente conocido en el que el hombre era el que ganaba el pan de cada día, y la mujer se quedaba en

<sup>80</sup> “El incremento de complejidad en la variable “número de miembros de la familia” depende de más de las cualidades de cada una de las personas que la componen que de su número. Es un error creer que un menor número de personas facilita la confianza de unos con otros y el amor de cada uno por la empresa” Gallo, M.A. (2011), p. 109.

<sup>81</sup> Gimeno, A.; Coma-Cros Raventós, J. y Baulenas, G. (2009), p. 50.





casa cuidando de los hijos y del hogar, está siendo movido en la medida en que también las mujeres han aumentado su presencia en el mundo laboral y siguen los mismos ciclos educativos, adoptando un patrón biográfico parecido al del los varones. Ya no está tan claro cómo debe organizarse, propiamente hablando, la vida cotidiana hogareña: ¿quién se ocupa de los hijos?, ¿quién tiene prioridad para estudiar una carrera, en caso de que haya que elegir?, ¿quién hace la compra, la limpieza, el lavado...?. Los postulados tradicionales, como por ejemplo, cómo desempeñar los papeles hombre/mujer en la vida familiar estarán sujetos a una serie de decisiones, negociaciones y, por qué no, conflictos, condicionados también por el ámbito institucional.

En cualquier caso, se trata de un proceso dinámico, plural y sujeto a adaptaciones. Pese a las crisis auguradas a la familia, ésta ha salido habitualmente fortalecida y reformada. Toda sociedad crea, a través de sus instituciones, su propia arquitectura de papeles o expectativas sociales. En este sentido nos quedamos con las palabras esperanzadoras del profesor Gallo, cuando en su nota final atisba una esperanza ante estos cambios: “hay países en los que al mismo tiempo que se acepta y, a veces, se alaba el divorcio y la cultura de la muerte, se promueve y premia el espíritu emprendedor y continuidad de las empresas familiares, así como se intensifica los esfuerzos para que las familias de primeras o segundas uniones continúen comprometidas en el esfuerzo de ayudar a la siguiente generación de ser buenos empresarios”<sup>82</sup>.

#### IV. La manifestación y el uso del poder en la empresa

Como acabamos de precisar, las empresas familiares aportan un “plus” en la confluencia organizacional de dos de sus sistemas radical-

<sup>82</sup> Gallo, M.A. (2011), p. 146.





mente diferentes, alentadores de una determinada organización y un sistema de trabajo que procura una peculiar dirección y gestión. El poder, presente en sus respectivos ámbitos, se caracteriza por las relaciones asimétricas de reciprocidad, así como por las de dependencia.

El poder es escaso en la empresa familiar. Sólo una persona puede ser presidente, director general, gerente o cualquiera de los cargos de dirección y gobierno. Muchos de ellos se alcanzan porque se poseen la formación y las cualidades para desempeñarlos, o bien porque se ha hecho la carrera profesional correcta y se ha producido un nombramiento, que viene a ser el reconocimiento de unos méritos. Estos puestos confieren poder: la capacidad para hacer algo contando con la anuencia y la ayuda de otros. Pero no invisten necesariamente al que lo detenta de un reconocimiento de su capacidad, sino que más bien suponen una aceptación de su idoneidad para desempeñar el cargo y la posición que ocupa, en la que se mantendrá mientras la familia propietaria no lo releve por otro. Este es un caso típico de poder que no tiene necesidad de transformarse en autoridad.

Sin embargo, siguiendo el esquema propuesto, puede darse la situación de un líder familiar (no se excluye el liderazgo en la empresa) que sí concite no sólo la aceptación de todos, sino también el reconocimiento de su capacidad personal para llevar a término lo que tiene encomendado en la familia y, eventualmente, en la empresa. Este sería un caso típico de autoridad, reconocida y respetada, depositada en una persona.

Las empresas familiares tienen que moverse en esta doble dimensión del poder. ¿Se puede mantener una empresa familiar sólo con la potestad, es decir, actuando exclusivamente con el poder familiarmente reconocido, aceptado y tolerado? La respuesta es sí, y así han funcionado y funcionan muchas empresas familiares en la primera generación, la época del fundador. ¿Se puede mantener ese ejercicio del poder





mucho tiempo? No y sí. No sería conveniente, porque el poder sin base en el reconocimiento, es tolerado y, por tanto, siempre habrá alguien dispuesto a arrebatarlo. En este caso, la empresa familiar es el escenario propicio para una lucha, abierta o soterrada, por conseguir y retener el poder. No habrá concordia, habrá un equilibrio inestable de fuerzas. Lo ideal en una empresa familiar, desde el punto de vista del poder y su ejercicio, es ir alejándose de la potestad e incrementar la autoridad. Pero recapitulemos.

¿Qué es potestad? Es la manifestación del poder que muestra la capacidad de obtener el servicio y la colaboración de los demás en todo tipo de relación. ¿Cómo se obtiene? A veces, desde el punto de vista empresarial, mostrando un proyecto atractivo, es decir, allegando medios y esfuerzos a un proyecto; otras veces imponiendo una forma de acción en la que el poder se manifiesta como algo constante y sonante, diciendo, por ejemplo, “tengo más fuerza que tú y, por tanto, te impongo que hagas esto”. Otras veces la potestad sirve para manipular y también se utiliza para coordinar actividades. No es lo mismo la autoridad que la potestad, como se ha visto, pero muchas veces se consideran sinónimos.

Hemos dicho qué es la potestad y cómo se manifiesta. ¿Qué es la autoridad? El lenguaje común lo expresa de forma gráfica: “alguien es autoridad en”, “es una autoridad respecto a otros en una materia”. De la misma forma se suele decir que “se tiene poder para hacer algo”. Luego tener autoridad es ser un referente de conocimiento y de la moral reconocido en la empresa familiar. Es la persona que no tiene que decir lo que se tiene que hacer, sino que aconseja, insinúa lo que se debe hacer.

Un signo evidente de la madurez y de la estabilidad de una empresa familiar es que las personas que han ejercido el poder, las que han sacado la empresa adelante, que han sido capaces de hacer que un grupo humano trabaje y consiga realizar los planes y alcanzar los objetivos,





pasado un tiempo no deben seguir ejerciendo el poder, deben haber conseguido ya una autoridad reconocida por todos.

Es sabido que esta situación es difícil de encontrar en una empresa familiar y exige que las personas se vayan retirando (como se dice normalmente) hacia los “cuarteles de invierno”, hacia posiciones menos dedicadas al día a día, para estar en el “semana a semana” e incluso en el “mes a mes”.

Uno de los procesos importantísimos de la profesionalización de la empresa se resume en la creación y puesta en funcionamiento de los “órganos de gobierno”. Cuando los estudios muestran que los Consejos de Administración de grandes empresas suspenden en la valoración de cómo cumplen con su función, están sugiriendo que los Consejos de Administración, muchas veces, se han convertido en cómplices complacientes del que tiene la “capacidad para”, el poder como potestad, y no ejercen la “autoridad sobre”, porque no la tienen reconocida.

El gobierno de una empresa se fundamenta en tener, conservar e incrementar la autoridad ampliamente reconocida sobre algo, y conferir esta autoridad transformada en potestad a la dirección para que pueda hacer algo. Esa distinción puede parecer muy académica y es muy difícil de llevar a la práctica porque a las personas lo que más les gusta es mandar. ¿Eso qué quiere decir? Que quien tiene el poder quiere conservarlo, no cederlo. ¿Cómo lo conserva? Haciendo lo que sea menester a costa de lo que sea y siguiendo los métodos más inverosímiles que alguien pueda imaginar, incluso en no pocas ocasiones cayendo en situaciones aberrantes y absurdas, cuando no ridículas. El límite estará en la conciencia moral de cada uno.

Un hecho que provocó un gran empresario puede servir de muestra. Había llegado, compartiendo la propiedad de la empresa con otros hermanos, a los 65 años, edad en la que los estatutos imponían la jubila-







ción forzosa de los cargos ejecutivos, de puestos de dirección general y de gestión de primera línea. La empresa le organizó una fiesta inmensa, fueron quinientas personas, hubo regalos, discurso, etc... lo normal al final de una vida profesional larga y fecunda. Hacía unos tres meses que se había aprobado el borrador final de los futuros estatutos del Grupo de Empresas. Llegó a casa a las dos de la mañana con su hijo, que era quien había redactado los estatutos, se quitaron las corbatas, se sentaron en un sitio tranquilamente y el padre le espetó al hijo: "Mira Arturo, la empresa está en un momento difícil, necesita gente con mucha experiencia para culminar el proceso que hemos comenzado, nos estamos jugando el ser o no ser, la continuidad del proyecto empresarial y el bienestar de la familia. ¿Te costaría mucho cambiar el artículo ese que dice, "jubilación a los 65 años" por "jubilación a los 70 años?". Lógicamente no costaba nada pero sí significaba mucho: "¡no quiero dejar el poder!, ¡estoy en mi mejor momento y no vais a echarme! ¡La empresa me pertenece, me necesita, y el poder también porque yo la he hecho!, ¡no quiero dejar la primera línea!, ¡dame un argumento legal para tener que dejarlo!". No cabe duda de que se podría haber hecho la reforma. Arturo podía haber dicho "sí" y no hubiera pasado nada, o "no", que fue lo que dijo y generó un gran problema con su padre, una ruptura que duró años y cuyas consecuencias sufrieron ambos.

¿Qué es lo que hacen muchos empresarios para mantenerse en el poder? En primer lugar, justificarse como imprescindibles. ¿Y cómo lo hacen? Desarrollando una estrategia que no implica ningún tipo de reto ni de riesgo, o bien planteando un nuevo proyecto empresarial que necesita de su concurso, aunque en realidad la nueva estrategia no propone nuevos retos, ni nuevas metas, ni siquiera renovación: sería como una variación sobre los mismos temas (como se diría en términos musicales), con una apariencia de innovación. Se mantiene un equipo que





es cómplice complaciente, es decir, el equipo te está diciendo “sí don José”; “qué bueno es usted”; “usted es el más grande”, “usted es el mejor”, y de esta forma el empresario se siente imprescindible. Es, por lo tanto, un equipo acomodado y aburguesado que no va a plantear estrategias nuevas. A la vez, se retrasa de forma innecesaria la sucesión. El único fin es conservar el poder.

Esta es una lógica equivocada que lleva a otras tres actitudes o tres decisiones erróneas y erráticas desde el punto de vista empresarial. Una es la aversión a la deuda o a la entrada de terceros en el capital (por ejemplo, aceptar entradas de capital-riesgo, entrada de nuevos socios, lo cual supondría una pérdida de poder al tener que compartir la propiedad). Otra es la aversión a todo lo que es empleo fijo, es decir, al compromiso con las personas; y, como tercer punto o tercera decisión, no se quiere crecer ni se quiere cambiar.

Si analizamos la situación de muchas empresas familiares encontramos que están acercándose a una situación de parálisis real aunque demuestren una cierta dinamicidad. Si preguntáramos a la mayoría de las empresas familiares si tienen un plan estratégico, si está formalizado en algún tipo de documento, nos van a decir que no; nos van a decir que “se hace lo que se puede”, frase que nos encontramos muchas veces: “nosotros hacemos lo que podemos”. Ese no es el camino, y si se actúa así, entonces “se pagará lo que se pueda”. Lo que hay que decir es que “se hace lo que se debe hacer”, y acuñar de una vez la frase: “se hace lo que se debe aunque se deba lo que se haga”; esto está muy relacionado con la capacidad para asumir el riesgo, realizar inversiones y ejercer la potestad, porque si se crece, si se acierta, se va ganando autoridad.

Sin embargo, si analizamos las empresas familiares que han sido capaces de soportar el cambio generacional, que han superado el proceso de expansión y de internacionalización, el proceso de renovación





tecnológica (que es una auténtica revolución, nos guste o no nos guste), nos daremos cuenta de que son empresas que han sabido, de alguna forma, ajustar los ámbitos de acción de la potestad y de la autoridad. El futuro de las empresas familiares dependerá de la capacidad que tengan sus responsables de evitar caer en el error de mantenerse en el ejercicio del poder (potestad) a cualquier precio; lógica que lleva a muchas empresas a no querer crecer y a no querer cambiar. Esa lógica errónea debe cambiarse por lógicas acertadas, que son:

- Estrategias con riesgo: por supuesto que podemos equivocarnos y, por tanto, si uno se equivoca debe dimitir para que entre otro capaz de hacerlo.

- Un equipo dinámico que acepte el reto del riesgo.

- No retrasar nunca los cambios. Dejar la presidencia y los cargos del Consejo de Administración a otros. Perpetuarse es un error. Por ejemplo, en el cargo de presidente del Consejo de Administración no suele haber límite efectivo y operativo, pero una vez cumplido lo que se quería hacer es bueno dejarlo para que otros aporten, porque la renovación en la empresa implica la innovación de métodos, de estrategias, de metas, etc. Esto no suele suceder.

- Abolir la lógica es no tener miedo a la entrada de terceros en el capital, porque en principio podrá parecer que se pierde potestad. Sin embargo, a la larga se gana autoridad y rigor en las decisiones. La entrada de terceros suele terminar con la informalidad que sufren muchas empresas familiares: impone orden, por ejemplo, llevando una contabilidad exacta, y convirtiendo los órganos de gobierno en operativos, que se reúnen y discuten los temas. Es decir, introducen racionalidad, cordura y profesionalización. Porque las empresas familiares siempre deben funcionar.





Los profesionales buenos no familiares duran poco en las empresas familiares; es una triste realidad, pero es así. ¿Por qué sucede esto? La respuesta es que no se suele tratar al profesional como tal, sino como el correo de transmisión de intereses y problemas; o como un secretario al que se le cuentan secretos de la empresa y la familia. Sin embargo, un profesional no familiar puede llegar a identificarse con la empresa tanto como un familiar si se le ponen unos objetivos claros y se le conceden los medios adecuados para realizarlos; así podrá diseñar un futuro profesional atractivo.

Se suele decir que el poder es lo menos abundante en las empresas. Pero lo más escaso en las empresas familiares son el talento y las ideas. Se puede ser hijo de empresario pero no empresario; la sangre no da talento, ni capacidad para ser empresario.

A un empresario le gustaría decir que él es padre de empresarios, pero el tiempo y la libertad de los hijos serán quienes decidan. Está por demostrar que los hijos de un empresario sean empresarios. Es difícil mantener la capacidad de ser empresario generación tras generación durante muchos años. Es más fácil conseguir que una generación actúe como propietarios responsables, que gobierne la empresa, pero que no la dirija. Aquí estaríamos una vez más ante el dilema: potestad y autoridad. Una de las metas de cada generación tiene que ser formar a los sucesores como propietarios, no hijos de propietarios, sino propietarios. Y un propietario tiene derechos y tiene muchas obligaciones, y aprender eso es aprender la distinción entre potestad y autoridad. El propietario, por ejemplo, tiene poder en el Consejo de Administración a través de los órganos de gobierno y dirección, pero debe ejercer la autoridad, y decimos “debe” porque muchas veces ejerce la potestad. Se tiene potestad y también autoridad para nombrar o cesar al director general, y nadie más la tiene. El fin que se debe perseguir en toda

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

308 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz





empresa familiar madura es crear en todos una conciencia de propiedad de la que dimanen tanto responsabilidades como derechos concretos.

El segundo aspecto es la frase: “hay que crear fundadores”, gente que sea emprendedora, que establezca su propio negocio. Después puede incorporarse o no a la empresa, pero ya se está creando una figura capaz de soportar sobre sí no sólo el gobierno, sino también la dirección de una empresa. Y si creamos fundadores, con la peculiaridad antropológica que tiene un emprendedor, esas persona serán capaces de ver un aspecto que otros no intuyen y de soportar el riesgo. En consecuencia, no tendremos problema de continuidad. Si no se hacen fundadores, a corto plazo, en una generación más, las empresas familiares van a tener problemas serios de continuidad, porque los sucesores no sabrán distinguir entre la autoridad y la potestad.

¿Cuál ha sido la clave de muchas empresas familiares para tener una continuidad exitosa? Muchas y variadas, pero se puede dar una para todas: se ha ido cultivando el sentido de la propiedad y el sentido de la fundación, el emprendimiento, a partes iguales, y siempre los líderes empresariales han sido capaces de ver claramente quién podía emprender y quién podía simplemente gobernar y ser propietario. Esta capacidad se tiene por naturaleza o no se tiene, pero no se da; se puede desarrollar algo, pero solo si se posee. Aquí se vuelve otra vez al problema de la autoridad y del poder. Si nos entrenamos en el uso de la potestad equilibrada con la autoridad, iremos ganando en ésta y perdiendo de aquélla.

¿Cuál es el resultado? Una empresa capaz de mantenerse cien años, cuatro generaciones e incluso más, como existen en actualidad. Pero si aplicamos el mismo esquema de funcionamiento, con sus variantes y sus peculiaridades, a otras empresas de éxito, veremos que se repiten, más o menos, las siguientes fases:



LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz 309



- Un proceso de profesionalización.
- Un proceso de asentamiento de propietarios.
- Una distinción entre la dirección y el gobierno.
- Abolición de las lógicas erróneas.

Siempre se ha hablado del 30%, que es el porcentaje de empresas que superan el paso de una generación a otra, de la primera a la segunda, de la generación del poder concentrado y confundido en autoridad y potestad, a la segunda: la de la fragmentación del poder en una potestad y una autoridad. Quizá no sea exactamente así, quizás estamos en otro porcentaje o vamos mejorando los porcentajes, pero sí es cierto que si vamos analizando una a una las características de las empresas familiares vemos que el porcentaje del 30% se va repitiendo de forma pasmosa en cuestiones relacionadas con el poder, con la organización de la empresa, con aspectos que afectan a la toma de decisiones, en casi todos los aspectos de la empresa familiar. Es decir, hay un tipo de empresas que sabe hacer las cosas, y un grupo de empresas que por incapacidad o falta de formación no sabe hacer lo que tiene que hacer, o que sí sabe pero no es capaz de generar instrumentos para conseguir la continuidad de la empresa. Esto tiene mucho que ver con la idea de que una empresa nace y se desarrolla, y la empresa que nace no es exactamente igual que la empresa que se desarrolla. La empresa que admite el progreso, que lo incorpora y lo hace suyo como un instrumento indispensable para el desarrollo, es una empresa moderna y con proyección de futuro.

Por tanto, hay una negación del progreso y hay empresas que se han negado a evolucionar: las que siguen en las lógicas erróneas. Y un error en el principio es un error mayúsculo al final, que no tiene solución. Lo importante no es no tener errores, porque del error se aprende tanto como del acierto si uno es capaz de desandar lo equivocado y volver a andar. Porque ya ha adquirido la experiencia y sabe dónde no debe ir.

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

310 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz





Como se suele decir: “de los padres y de los maestros se aprenden dos cosas, lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer”. Quizá sea más importante lo que no se debe hacer, porque así no cometeremos los mismos errores y evitaremos tropezar en la misma piedra. Si logran no repetir los errores, las empresas avanzarán y progresarán, porque también es cierto que haciendo muy poco se consigue mucho. Es decir, en una organización bien estructurada, que funcione bien, con un líder capaz de aglutinar a la gente en torno a un proyecto, la actuación de cada uno tiene un efecto multiplicador; es como la piedra que se tira al lago: la onda es infinita y la capacidad de generar recursos, de generar valor añadido, muy elevada. ¿Por qué hay empresas que tienen esa capacidad de crecer tanto? Porque tienen una persona capaz de ver las cosas con visión de futuro, que sabe ejercer el poder en los momentos en que es necesario hacerlo y que goza de autoridad reconocida para aglutinar personas a sus proyectos, que genera confianza.

Desde el punto de vista del poder, es mucho más importante ser el referente moral en una empresa que ejercer la capacidad para hacer algo, y ese tipo humano es realmente escaso. Es la persona a la que se consulta si hacemos esto o hacemos lo otro, o qué hacemos con esto o qué hacemos con lo otro. A esa persona no se le va a consultar si se va a hacer una unión temporal de empresas. O si se va a trabajar en una nueva línea de negocio. A esa persona se le consultan temas fundamentales que afectan a la esencia de la empresa, temas familiares. La táctica queda para otros, para los que tienen la responsabilidad del día a día. También los temas relativos a remuneraciones, a nuevas inversiones de equipos tecnológicos o de otro tipo, compra de empresas, venta de empresas,... son los temas de gobierno. Ser una autoridad en algo es lo más escaso en las empresas, pero también lo que exige mayor compromiso con todos los miembros de la familia y con el proyecto empresarial.





En las autobiografías que han escrito algunos empresarios se advierte que uno de los aciertos de esas personas es que han sido capaces de ceder el poder y de convertirse en un referente moral de la empresa; han sido lo suficientemente generosos para brindar el éxito a otras personas, porque cuando estás construyendo la organización, la organización no ve el éxito: quien cosecha es otro.

## Conclusiones

Para cerrar, resumimos de forma ajustada las tesis y las ideas que hemos desarrollado en el texto.

- El poder en las sociedades humanas es una realidad sociocultural, e incluso ética, que tiene que ver con nuestra propia constitución de seres humanos. Desde esta óptica tiene un carácter universal y es una expresión inmediata de la existencia humana. Es una fuerza intangible, aunque percibida y sentida porque está implícita en el sistema de redes sociales. El poder es un hecho innegable: hace referencia a la capacidad de imponer la voluntad sobre otros, pese a las sanciones coercitivas que es capaz de emplear, o la resistencia ofrecida. En este sentido entraña formas de control, presión e influencia, sedimentadas en relaciones asimétricas que obedecen a un recurso escaso.

- Pese a ser confundidos con asiduidad, poder y autoridad no son sinónimos, ni términos permutables. Con una matriz diferencial cualitativa, la autoridad es un fenómeno enmarcado en la organización social como propiedad de la misma, y consustancial a un orden y a una estructura. Se trata, pues, de un poder legítimo que viene dado a la persona tomando como fundamento su posición o estatus en una estructura social organizada.

- En el análisis microsocial de las relaciones familiares la distribución de responsabilidades, obligaciones, quehaceres, prebendas, grati-







ficaciones, etc. va pareja al desempeño de roles, estatus y autoridad del grupo consanguíneo, que difícilmente puede eludir su organización. La autoridad regentada se fundamenta en el principio jerárquico desde el que tiene el derecho de disponer, prescribir y dictar sobre los demás, y éstos la obligación de acatar. Además, también el poder se hace omnipresente y necesario en las tareas ejecutivas del grupo familiar.

- Por las mismas razones aducidas como fenómenos estructurales de la sociedad, en el escenario en el que confluyen familia y empresa también están presentes el poder y la autoridad en su entramado relacional, tanto intra como extra empresarial. Si bien la familia posee unos objetivos, normas y redes distintas en parte a las de la empresa, no es menos cierto que las personas integradas en el negocio son las mismas en una porción importante, al menos, en sus primeros ciclos vitales. Esto ofrece una idea de la compleja urdimbre generada por las dos instituciones (familia y empresa), más la propiedad. Aunque roles, estatus y autoridad están perfectamente contruidos en un espacio familiar, en una parte sustancial son transferibles al ámbito mercantil. Se es padre/madre, hijo/a (primero, segundo, ....) y, en marcos diferentes, se es director general, gerente, responsable, trabajador..., pero siempre sustentados sobre una identidad primigenia: la familiar. Jerarquías de autoridad y poder pueden ser objeto de traslado sin más reflexión que la simple reproducción.

- En la empresa familiar convergen el poder formal e informal, el conflicto y la concordia, las alianzas consanguíneas y las mercantiles... El desempeño de cargos y puestos en la empresa familiar otorga poder formal, es decir, capacidad para hacer y deshacer, pese a no conferir necesariamente un reconocimiento de dicha capacidad. El gobierno de una empresa familiar ha de ajustar los ámbitos de acción de la potestad y la autoridad para evitar caer en el error de ejercer el poder a cualquier precio y usando cualesquiera medios. Resulta claro, en este sen-





tido, que es francamente difícil “generar” la capacidad de empresario en el transcurso generacional. La continuidad sólo como legado, sólo como propiedad, sin el atributo de “emprendedor”, podrá provocar “un poder de herencia” que irá diezmando los recursos y capacidades de que dispone la empresa, y también de quien ejerce el poder sobre el que se sostienen el gobierno y la dirección de la misma. Por tanto, la “capacidad” se puede poseer o no, pero no es posible su “donación”.

- Si bien el miembro familiar incorpora el poder a su “imagen y semejanza”, la base se encuentra en la estructura de la organización empresa/familia, ya que su cesión ha de estar sustentada en su competencia, su capacidad y su experiencia, acordes con unas reglas y códigos de autoridad establecidos y legitimados. La autoridad despierta respeto, capacidad de admiración en quien la reconoce. Por tanto, sería la autoridad la que estaría legitimada para el ejercicio del poder.

## Bibliografía

Arendt, Hannah (1996), “¿Qué es la autoridad?”, en *Entre el pasado y el futuro: ocho ejercicios sobre la reflexión política*, Península, Barcelona, pp. 101-154.

Barnes, Barry (2002), *La naturaleza del poder*, Pomares Corredor, Barcelona.

Beck, Ulrich (2002), *Libertad o capitalismo. Conversaciones con Johannes Willms*, Paidós Ibérica, Barcelona.

Beck, Ulrich y Beck-Gernsheim, Elisabeth (2003), *La individualización: el individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*, Paidós Ibérica, Buenos Aires.

Bourdieu, Pierre (1997), *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Barcelona.

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

314 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz





Butler, Judith (2008), *Deshacer el género*, Paidós, Barcelona.

Corona, Juan (ed.) (2011), *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Instituto de Empresa Familiar, Deusto.

Cromwel, Ronald E. y Olson, David H.L. (eds.) (1975), *Power in Families*, Sage Publications, John Willey and Sons, Nueva York.

Dahl, Robert A. (1957), "The concept power", *Behavioural Science*, vol. 2, nº 3, pp. 201-215.

Dallos, Rudi (1995), "Constructing family life: Family belief system", en John; Wetherell, Margaret; Dallos, Rudi y Cochrane, Allan D. (eds.), *Understanding the Family*, Sage, Londres, pp. 174-209.

de Sousa Santos, Boaventura (2003), *Crítica de la razón indolente. Contra el desperdicio de la experiencia*, Desclée de Brouwer, Bilbao.

Domingo Oslé, Rafael (1999), *Auctoritas*, Ariel, Barcelona.

Dyer, W. Gibb (2003), "The family: the Missing Variable in Organizational Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, pp. 401-416.

Ellul, Jacques (1970), *Historia de las instituciones de la antigüedad: instituciones griegas, romanas, bizantinas y francas*, (traducción Francisco Tomás y Valiente), Aguilar, Madrid.

Fernández Enguita, Mariano (2007), "Educar es cosa de todos: escuela, familia y comunidad", en Garreta, Jordi (ed.), *La relación familia escuela*, Fundación Santa María, Ediciones de de Lleida, Lleida, pp. 13-32.

Flaquer, Lluís (1999), *La estrella menguante del padre*, Ariel, Barcelona.

Foucault, Michael (2001), "El sujeto y el poder", en Dreifus, Hubert L. y Rabinow, Paul, *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Nueva Visión, Buenos Aires.





Gallo, Miguel Ángel (2004), "Tipologías de Empresa Familiares", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. II, nº 2, pp. 241-258.

Gallo, Miguel Ángel (2011), *El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial*, Profit Editorial, Barcelona.

Gallie, Walter Bryce (1955), "Essentially Contested Concepts", *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol. 56, pp. 167-198.

Gersick, Kevin E.; Davis, John A.; Hampton, Marion M. y Lansberg, Iván (1997), *Empresas familiares: generación a generación*, McGraw-Hill, México.

Giddens, Anthony (1997), *Política, Sociología y Teoría Social. Reflexión sobre el pensamiento social clásico y contemporánea*, Paidós, Barcelona.

Gimeno Sandig, Alberto; Coma-Cros Raventós, Joan y Baulenas, Gemma (2009), *Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria*, Pricewaterhouse Coopers, Barcelona, Deusto.

Goody, Jack (2001), *La familia europea: ensayo histórico-antropológico*, Crítica, Barcelona.

Iglesias de Ussel, Julio (1998), *La familia y el cambio político en España*, Tecnos, Madrid.

Kaplan, Abraham (1964), "Power in perspective", en Kahn, Robert, L. y Boulding, Elise, *Power and conflict in organization*, Tavistock, Londres.

Kellermanns, Franz W. y Eddleston, Kimberly A. (2007), "A family perspective on when conflict benefits family firms performance", *Journal of Business Research*, vol. 60, nº 10, pp. 1048-1057.

Koenig, Neil N. (2004), *¡No puedes despedirme, soy tu padre!: claves para el equilibrio entre empresa y familia*, Deusto, Bilbao.





Leary, Timothy F. (1957), *Interpersonal Diagnosis of Personality: A Functional Theory and Methodology for Personality Evaluation*, The Ronald Press, Nueva York.

Lévi-Strauss, Claude (1988), "Prólogo", en Burguière, André; Klapisch-Zuber, Christiane y Seggalen, Martine (comps.), *Historia de la Familia*, Alianza, Madrid, pp. 12-13.

Mclver, Robert Morrison (1953), *The Web of Government*, Free P, Lollier-MacMillan, Nueva York.

Marías, Julián (1982), *Antropología metafísica*, Revista de Occidente, Madrid.

Marina, José Antonio (2003), *Creación económica*, Deusto, Bilbao.

Meil Landwerlin, Gerardo (2006), *Padres e hijos en*, Colección de Estudios Sociales, [www.fundacion.lacaixa.es](http://www.fundacion.lacaixa.es), nº 19.

Mitchell, Ronald K.; Morse Eric A. y Sharma, Pramodita (2003), "The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº 4, pp. 533-551.

Muncie, John y Sapsford, Roger (1995), "Issues in the study of the family", en Muncie, John; Wetherell, Margaret; Dallos, Rudi y Cochrane, Allan D. (eds.), *Understanding the Family*, Sage, Londres, pp. 7-37.

Nadel, Siefried F. (1966), *Teoría de la estructura social*, Guadarrama, Madrid.

Nisbet, Robert N. (1975), *Introducción a vínculo social*, Vicens-Vives, Barcelona.

Peterson, Gary W. y Rollins, Boyd C. (1988), "Parent-child socialization", en Sussman, Marvin B. y Steinmetz, Suzanne K. (comps), *Handbook of marriage and the family*, Plenum Press, Nueva York, pp. 471-507.





Reher, David Sven (1997), "Familia y sociedad en el mundo occidental desarrollado: una lección de contraste", *Revista de Occidente*, nº 199, pp. 112-132.

Rodríguez Díaz, María del Rosario (2010), *Empresas con rostro. Firms familiares sevillanas*, Secretariado de Publicaciones de de Sevilla, Sevilla.

Roudinesco, Elisabeth (2004), *La familia en desorden*, Anagrama, Barcelona.

Roussel, Louis (1989), *La famille incertaine*, Odile Jacob, París.

Rus, Salvador y Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly (2011), "Redefiniendo la empresa familiar", en Corona, Juan (ed.), *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Instituto de Empresa Familiar, Barcelona, Deusto, pp. 39-64.

Rus Rufino, Salvador (2010), *Tanto monta... Lecciones históricas de las decisiones de Fernando el Católico*, Lid Editorial Empresarial, Madrid.

Russell, Bertrand (1938), *Power: A New Social Análisis*, W.W. Norton & Company, . Nueva York.

Savater, Fernando (2002), *El valor de educar*, Ariel, Barcelona.

Schrecker, Paul (1986), "La familia como institución transmisora de la tradición", en Fromm, Erich; Horkheimer, Max y Parsons, Talcott (1986), *La familia*, Edicions 82, Barcelona, pp. 275-296.

Schulze, William S.; Lubatkin, Michael H.; Dino, Richard N. y Buchholtz, Ann K. (2001), "Agency relationships in family firms: Theory and Evidence", *Organization Science*, vol. 12, nº 2, pp. 99-116.

Sternberger, Dolf (1991), "Autoritá, libertá e potere di comando", en *Immagini enigmatiche dell'uomo. Saggi di filosofia e política*, Il Mulino, Bolonia.

Tagiuri, Renato y , John A. (1996), "Bivalent attributes of the family firm", *Family Business Review*, vol. 9, nº2, pp. 192-208.





Tàpies, Josep (2011), "Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar", *Universia Business Review*, cuarto trimestre, pp. 12-25.

Trías, Eugenio (1993), *Meditación sobre el poder*, Anagrama, Barcelona.

Valero, Ángeles (1995), "El sistema familiar español. Recorrido a través del último cuarto del siglo", *REIS*, n° 70, pp. 91-105.

Vallejo Nájera, Juan Antonio (2002), *Locos egregios*, Planeta, Barcelona.

Vozikis, George S.; Bruton, Garry D.; Prasad, Dev y Merikas, A.A. (1999), "Linking Corporate Entrepreneurship to Financial Theory through Additional Value Creation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 24, n° 2, pp. 33-43.

Weber, Max (1993), *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México.

Wrong, Dennis H. (1995), *Power: Its Forms, Bases and Uses*, Transaction Publishers, Nueva Jersey.



LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz 319









## El todo y la parte. Alabanza de la sinécdoque

**Kurt Spang.** Universidad de Navarra

En este artículo se intenta profundizar en la naturaleza y las repercusiones de una tradicional figura retórica, la sinécdoque, cuya estructura fundamental es la relación entre el todo y la parte, capaces de sustituirse mutuamente en los más diversos ámbitos. Al fenómeno le subyace una precariedad cognoscitiva que se deriva de la dificultad de concebir el todo y de distinguir las partes. Una solución es, precisamente, acudir a la sinécdoque, que permite captar el todo acudiendo a una parte significativa o, al revés, nombrar el todo para no tener que presentar todas las partes. La práctica no se limita a la formulación lingüística, cotidiana y literaria, donde acaso es más palpable y frecuente, también se observa en la pintura, la escultura y otras artes.

Existen tantos todos y tantas partes que con frecuencia no hay más alternativa que recurrir a lo uno para designar lo otro. Es este el procedimiento que desde antiguo se conoce como sinécdoque. Etimológicamente el término procede del griego *συνεκδοχή* y designa el hecho de comprender algo con algo distinto. Ahora bien, en el fondo “comprender algo con algo distinto” solo parafrasea el carácter trópico de este recurso: sabido es que la sinécdoque pertenece a los tropos o figuras de sustitución. K. Burke<sup>1</sup> afirma que la sinécdoque pertenece a los cuatro tropos fundamentales: metáfora, metonimia, sinécdoque e ironía. De

---

<sup>1</sup> Burke, K. (1955), pp. 503-517.





hecho, como veremos, la sinécdoque se asocia a menudo con la metáfora. Ciertamente, la sinécdoque es un tropo, aunque con una particularidad: la sinécdoque no se basa exclusivamente en un expediente sustitutivo, además guarda siempre una relación de participación con lo aludido, solo es parcialmente sustitutiva. Una parte de lo aludido se utiliza para significar el todo, o al revés, el todo se menciona para representar una parte: la chica a la que se piropea por tener veinte abriles en realidad tiene veinte años enteros, sin embargo, suena más juvenil y halagador si se echa mano de la primavera para expresarlo. Enseguida se descubre, pues, que una formulación de este tipo no es gratuita, unas veces se utiliza por necesidad denominadora pero otras sugiere unas connotaciones que con la mera mención del fenómeno no hubieran surgido. Ahora bien, la sospecha de que tal procedimiento retórico, frecuentemente con carga poética, en realidad responda a una necesidad intelectual intrínseca, subsanando una limitación de nuestra capacidad cognitiva y abstractiva, no es infundada<sup>2</sup>.

Probablemente nos cuesta hacernos una idea del todo o, mejor dicho, de todos los todos, del mismo modo que nos es difícil de establecer los límites entre el todo y sus partes, entiéndase, entre una unidad mayor y las múltiples unidades que pueden surgir en sus propias variedades, innumerables en determinados casos. Lógicamente, el todo debe ser anterior a las partes como la unidad es anterior a la diversidad. ¿Quién descubriera y nombrara las diversidades del universo, quién los límites que separan el todo y sus partes? Menos mal que podemos

<sup>2</sup> No va descaminado el historiador americano Hayden White al comprender los cuatro tropos principales (metáfora, metonimia, sinécdoque, ironía) como "a system, indeed the system by which the mind comes to grasp the world conceptually in language". White, H. (1981), p. 65.





recurrir a la sinécdoque<sup>3</sup>. Incluso es posible que nuestra memoria funcione sinecdóquicamente; es imposible que recordemos todos los detalles de nuestro pasado, sin una idónea selección excederíamos nuestras capacidades memorísticas y la ya de por sí difícil jerarquización de informaciones.

Me importa subrayar que en estas reflexiones estamos hablando de “una manera novedosa de decir”, de “*aliqua novata forma dicendi*”, como diría Quintiliano. No pretendo indagar en la filosofía del todo y de la parte, aunque casi nunca se puede prescindir tampoco completamente de ella porque todo decir responsable es un decir verdadero y, por tanto, filosófico; todo *ars bene dicendi* bien entendido es también un *ars bene cogitandi*.

El hablar sinecdóquico se hace imprescindible si se piensa que el todo, en abstracto, es inabarcable y no hay más remedio que dividirlo en sus partes. El latín dispone de dos palabras para designar diferentes matices: *totum* alude a la integridad, a la completitud, mientras que *omnis* denomina el conjunto o la acumulación de seres, objetos y fenómenos. El alemán distingue también entre *das Ganze* y *alle*.

En el habla cotidiana no es infrecuente la confusión entre ambos conceptos, no obstante, es evidente que no es lo mismo todopoderoso que todoterreno, ni omnisciente que omnívoro; llama la atención que la diferenciación entre *totum* y *omnis* se mantiene como sufijo pero no como adjetivos y sustantivos autónomos. Casos curiosos de sinécdo-

<sup>3</sup> Desde los estudiosos del Renacimiento como Ramus o Vossius hasta con Giambattista Vico la atención de retóricos y literatos se centra en cuatro tropos fundamentales adoptando como base distintiva los principios lógicos de la similitud, la oposición, la inclusión y la circunstancia a los que corresponderían en este orden la metáfora, la ironía, la sinécdoque y la metonimia. Vico manteniendo este mismo orden en su *Scienza nuova* sostiene que todos los tropos pueden reducirse a estos cuatro y no son un invento de los escritores sino formas de expresión necesarias.





que se presentan en palabras capaces de designar tanto la parte como el todo; así, 'obra' puede significar tanto una obra concreta de un artista como puede designar también todas sus obras.

Si el receptor de sinécdoques no tuviera presente inconsciente y automáticamente que "la totalidad es mayor que sus partes", como afirmaba Euclídeo, y que a veces una parte puede designar la totalidad, consideraría que afirmaciones de esta índole son absurdas. A todas luces, la sinécdoque no sólo es "aliqua novata forma dicendi", sino también "novata forma cogitandi", porque articula formas distintas de captar y concebir el mundo.

Debo añadir que el proceder sinecdóquico no se limita exclusivamente al decir verbal, también se aplica –como veremos– al decir artístico en general; es un recurso creativo común a toda *poiesis* en el sentido de plasmación de una obra artística. La necesidad de manejar y manipular las partes y el todo se hace imprescindible sobre todo en el deseo de los artistas de abarcar entidades mayores echando mano de sus partes significativas. El deseo de mostrar que "el mundo es así", como diría Pío Baroja, se vislumbra en la mayoría de las obras de arte. No es de extrañar que la sinécdoque de la parte por el todo aparezca con una frecuencia inusitada. Pero veamos primero más exactamente qué es una sinécdoque.

Si acudimos a la definición que ofrece el *Historisches Wörterbuch der Rhetorik* se nos revela que la sinécdoque es un "tropo en el que se realiza un traslado cuantitativo entre el concepto pretendido y el efectivamente expresado"<sup>4</sup>. Según los autores, una definición que abarque todos los

<sup>4</sup> Koch, P. y Winter-Froemel, E. (2009), p. 357. Para el *magister rethorum*, H. Lausberg, la sinécdoque pertenece a los tropos por desplazamiento de límite y no a los tropos por salto, es decir, "consiste en el desplazamiento, con carácter de vecindad, de los límites del contenido conceptual de un cuerpo léxico". Lausberg, H. (1975), p. 100. Véase también Spang, K. (2005), pp. 270-271.





tipos de sinécdoque resultaría problemática puesto que las múltiples variantes difícilmente pueden reducirse a un denominador común. Tal vez haya que añadir –como recuerda M. Le Guern<sup>5</sup>– que en todo procedimiento sinecdóquico forzosamente interviene también una estrategia elíptica en cuanto que obligatoriamente se omite un aspecto cuantitativo del fenómeno significado; en un caso se omiten las partes al nombrar solo el todo, en otro se prescinde del todo al aludir solo a una parte representativa.

Se suelen distinguir tres tipos fundamentales de sinécdoques: principalmente las variantes que operan directamente con la parte y el todo y se revelan como núcleo definitorio: *pars pro toto* (vela por barco) o *totum pro parte* (arma por espada). En segundo lugar, la sinécdoque del género y la especie (cuadrúpedo por caballo) o de la especie por el género (no tengo un céntimo). Y finalmente la sinécdoque del número: singular por plural (el español es así por los españoles son así) o plural por singular (el pluralis Maiestatis en vez de la primera persona del singular), que equivale al uso de un número determinado por muchos (mil veces por muchas veces).

En la práctica observamos notables inseguridades y discrepancias entre las definiciones de los diversos autores, sobre todo en cuanto a las subdivisiones y la diferenciación frente a otros tropos, especialmente respecto de la metonimia. También es un tropo pero los elementos cuantitativos de la sinécdoque ahora son cualitativos: como el autor por la obra (leer a Cervantes), el símbolo por la cosa designada (jurar la bandera), la causa por el efecto (el sol le quemó), etc. Algunos autores clasifican la sinécdoque como tipo de metonimia; otros proponen tipos adicionales de sinécdoque, como por ejemplo, la de materia por el pro-

<sup>5</sup> Le Guern, M. (1976).





ducto final (hierro por palo de golf). Esta última no deja de ser cuantitativa en un sentido lato, ya que mencionar el material es mencionar un todo del que el producto específico forma una parte. Aquí se revela también el carácter elíptico, puesto que no se habla de un palo de hierro, sino solamente del material del que está hecho.

Volvemos a comprobar en los ejemplos aducidos que la utilización de la sinécdoque no está restringida al ámbito verbal y poético, sino que se extiende al habla filosófica y teológica, y sobre todo a la coloquial. La formulación bíblica “El Verbo se hizo carne” es doblemente sinecdóquica, porque el verbo es una parte del lenguaje –aquí abstraeremos del valor metafórico de que significa Dios– y la carne también es parte del todo hombre. Esta perífrasis sinecdóquica es, por así decir, una formulación minimalista de la encarnación de Cristo. Por lo general no solemos darnos cuenta de la frecuencia de sinécdoques en el habla cotidiana, menos aún cuando las bíblicas se han convertido en coloquiales, como ocurre con “el pan de cada día”.

En todas estas reflexiones subyace la problemática de la unidad y la multiplicidad; la unidad como un todo y la multiplicidad como las partes de las que se compone. Habrá que precisar que el concepto del todo es altamente flexible y polifacético. La sinécdoque siempre hace referencia, de alguna manera, al binomio de la unidad y la multiplicidad, bien utilizando un determinado tipo de unidad para significar una de sus diversidades, o bien mencionando una de las partes para significar la unidad. El todo absoluto se subdivide en innumerables todos parciales compuestos, a su vez, de partes. De ahí que el único criterio inamovible para la definición de la sinécdoque sea aparentemente el cuantitativo en un sentido lato. Pero solo aparentemente, porque la unidad o el todo también pueden referirse a la perfección de un fenómeno, a su completitud, y el criterio sería cuantitativo y cualitativo a la vez. Por ejemplo, la mano como elemento completo del cuerpo humano y

---

EL TODO Y LA PARTE. ALABANZA DE LA SINÉCDOQUE





como “herramienta” para realizar una labor. No es lo mismo decir de una enfermera que “tiene mano de ángel”<sup>6</sup> que decir “Fulano es la mano derecha del jefe”. Ciertamente en ambos casos se alude a la mano como una parte de una totalidad integral. Las partes del cuerpo, diversas entre sí, son imprescindibles para garantizar su perfección y la incolumidad. Ahora bien, en el segundo caso se utiliza metafóricamente la mano como parte del cuerpo para designar la función y las atribuciones de una persona. Este caso no deja de ser curioso, ya que una persona, por un lado, se convierte en parte, es la mano derecha de otra persona, y, por otro, las facultades y capacidades de esa persona se concentran en una parte de su cuerpo, en la mano.

En el caso del cuerpo humano existe la posibilidad de distinguir entre partes esenciales y partes accidentales, como podría ser, por ejemplo, en el hombre una calva. El hombre puede ser completo y perfecto con o sin pelo. Y no quiero traer a colación aquí la distinción más esencial entre la perfección corporal y la espiritual. Tal vez convenga más distinguir entre un todo natural y un todo artificial. Mientras que el hombre, los animales y las plantas son entidades, es decir, “todos” naturales, una casa o un coche son todos artificiales, compuestos de partes reducidas y no tan estrictamente predeterminadas.

Las cosas cambian cuando se utilizan sinécdoques para designar colectivos, como ocurre con la denominación “once” para designar un equipo de fútbol. En este caso se echa mano del número de jugadores para designar el conjunto del equipo. Ahora bien, una casa, un coche, o

<sup>6</sup> El mismo Santo Tomás diría que no escribe la mano, sino el cuerpo entero, “acciones sunt totorum”, para recalcar que el sujeto de las acciones no es la parte sino el todo (*Summa Theologica* II, II, 58, 2). Y tiene toda la razón, pero tampoco discutía si *una manera de decir* las cosas es la sustitución de la parte por el todo.





cualquier artilugio técnico compuesto dejan de ser todos naturales y se convierten en todos artificiales, hechos según un plan o un proyecto que apunta a la totalidad sistemática y funcional. “Vivir bajo un techo” connota todos los demás elementos que componen una casa, a pesar de que solo se mencione una parte del conjunto funcional para designar la totalidad. Hablando de casas, no quiero pasar por alto una sinécdoque graciosa y llamativa: “tirar la casa por la ventana”. Aquí se reúnen dos sinécdoques unidas en una perífrasis en la que el todo y la parte se utilizan, por así decir, independientemente, para expresar la munificencia espléndida o el despilfarro. No solo se mencionan en la misma oración las dos facetas que normalmente se usan de manera separada para sustituir una con la otra, aquí se recurre además a procedimientos surrealistas e irracionales; tirar la casa por la ventana constituye una burla a toda lógica, como lo es la greguería de Gómez de que sostiene que “en los sueños del calvo no hay sombra”.

Ya llamé la atención sobre el hecho de que, como otras figuras retóricas, la sinécdoque también puede rastrearse con frecuencia variada en determinadas artes; ciertamente allí se plasma en otros sustratos y con otros procedimientos, pero el propósito y la estrategia siguen siendo los mismos: se juega primordialmente con la parte para designar o aludir al todo. En la pintura observamos, por ejemplo, que, sobre todo en la llamada pintura figurativa, se recurre con frecuencia a la sinécdoque representando en el cuadro solo una parte para significar el todo. El caso más llamativo es, tal vez, el retrato, que en la inmensa mayoría de los casos prescinde de la representación del cuerpo entero y se centra en una parte más o menos característica de la persona retratada, principalmente la cara y la cabeza. Incluso si el retrato muestra a un rey montado a caballo el cuadro es sinecdóquico, porque esa representación constituye solo una parte de lo que simboliza en realidad, a saber, el reino, el poder o la autoridad del soberano retratado. Este tipo de

---

EL TODO Y LA PARTE. ALABANZA DE LA SINÉCDOQUE







retrato con frecuencia se solapa genérica y funcionalmente con los llamados cuadros históricos, que lógicamente no son capaces de representar la historia entera sino solo un fragmento significativo: una batalla, una rendición, una coronación, un acto solemne que, en realidad, posee un significado mucho más amplio. Lo representado solo es una parte de un todo más significativo. Un cuadro emblemático en este orden de ideas es “La rendición de Breda”, de Diego Velázquez, que también se titula “Las lanzas” –otra sinécdoque en la que se alude a una parte llamativa del cuadro para designar su totalidad– y alude a la victoria de los españoles sobre los holandeses en 1625.

Semejante proceder se encuentra en los bodegones que exponen objetos seleccionados y estáticos, entre los que suelen destacar animales, vegetales u objetos domésticos de la más diversa índole. En el fondo, son sinécdoques repetidas. Aparte de la intención de mostrar la destreza pictórica, el propósito de esta deliberada selección es focalizar el interés sobre partes y particularidades en los objetos para hacer reflexionar sobre el todo al que pertenecen, convertir la naturaleza muerta en indicio y símbolo de la naturaleza viva o, hablando en términos retóricos, de convertir las partes en indicios de un todo.

Cuanto más recurre la pintura a lo que podríamos llamar estilización, en el sentido de un paulatino abandono de la imitación mimética de la naturaleza, tanto más se impone la sinécdoque como recurso de representación. La transición de la pintura figurativa a la no figurativa –y esta debería entenderse como abstracta no por el abandono de lo concreto, sino por ser cada vez más “abstractiva” en el sentido de reductora de las referencias a la realidad palpable– es paradigma de una progresiva y paulatina “sinécdoquización”. En el caso extremo acaba en una precaria elipsis total de la realidad real, precaria porque ningún pintor puede prescindir totalmente de colores, aunque sea solo blanco sobre blanco, que no deja de ser una vaga referencia a la realidad.



EL TODO Y LA PARTE. ALABANZA DE LA SINÉCDOQUE

Kurt Spang





A pesar de toda manipulación de lo real, el receptor del arte no figurativo intentará, casi siempre inconscientemente, restituir las potenciales realidades ocultas en colores, formas y contornos, considerándolos sinécdoques pictóricas que aluden a eventuales contextos y filiaciones. Tarea no siempre fácil, y no solamente porque mucha gente carece de la imaginación y la capacidad de identificar y completar alusiones sinecdóquicas, sino también porque los artistas se lo ponen cada vez más difícil.

Las mismas consideraciones se pueden aplicar *cum grano salis* a la escultura, porque toda “estilización” reductora, también la de volúmenes, es sinecdóquica. La “Venus de Milo” es sinecdóquica como lo es todo torso. Conforme vaya aumentando el grado de eliminación de partes del todo, va creciendo el efecto sinecdóquico y elíptico. La escultura contemporánea abunda en muestras que siguen fielmente los pasos de la pintura. El afán de los artistas de alejarse de la naturaleza parece invitar o acaso incluso obligar a poner por obra recursos sinecdóquicos. La escultura se convierte en materialización minimalista de un concepto, de un sentimiento o de un simple gesto, es parte reducida o comprimida de un todo a veces difícil de captar. No extraña que una de las corrientes significativas del arte contemporáneo se designe como arte conceptual. Un ejemplo paradigmático puede ser la escultura “Equal-Parallel: Guernica-Bengasi”, de Richard Serra, expuesta en el Museo Reina Sofía, que destaca por su monumentalidad y a la vez por su extrema sencillez.

No quisiera terminar esta ojeada a la sinécdoque en algunas artes sin mencionar someramente sus aplicaciones en la literatura, en la que –como es natural y lógico– toman forma principalmente en diversísimas aplicaciones verbales, pero también con alta frecuencia en la elaboración del contenido mismo de las obras literarias. Es sobre todo en este segundo aspecto en el que toda obra literaria es forzosamente una

---

EL TODO Y LA PARTE. ALABANZA DE LA SINÉCDOQUE





sinécdoque, en el sentido de que es una parte de la vida que es el todo del que participa. Si se admite que la literatura es vida y mundos posibles, cualquier propuesta que presenta un autor en una obra es un fragmento de mundo y de vida. Y si se tiene en cuenta que tanto el uno como la otra son muy complejos y polifacéticos, al autor no le queda más remedio que seleccionar aspectos representativos, temas característicos, figuras y ambientes típicos para plasmar a través de ellos sus preocupaciones en principio universales. Casi siempre subyace a la parte seleccionada, abierta o veladamente, la pretensión de generalizar. “El gran teatro del mundo” obviamente no representa el mundo entero, pero sí una parte significativa, según la opinión de Calderón de mundo como escenificación de la existencia, la omnipresente pregunta por el sentido de la vida, los efectos del bien y del mal se acrisolan en un drama con figuras particulares que representan la humanidad. Otras obras con unas pretensiones universales menos evidentes no dejan de ser sinecdóquicas, hasta el pequeño poema de amor no evoca exclusivamente un amor particular y concreto, sino también “el” amor. Si no fuera así, la literatura –y el arte en general– dejarían de ser universales y trascendentes; es más, en el caso extremo, la falta de sinecdoquización dificultaría o impediría la comprensión; si la trama y la problemática fuesen radicalmente individuales para el receptor sería imposible identificarse con una problemática, un acontecimiento o un estado anímico.

Además, ya desde el punto de vista pragmático, la evocación minuciosa de ambientes, de preocupaciones y afectos, de “totalidades” psicológicas y situacionales resulta imposible, incluso en obras literarias extensas. El autor siempre tiene que renunciar a muchos más detalles de los que realmente se exhiben en una obra literaria, es decir, sin la sinécdoque, sin la limitación a la parte representativa del todo, estaría perdido, y con él también el receptor. Si el escritor no actúa según el





lema “menos es más” –lo que en este caso específico significa preferir la parte significativa al todo abrumador– no logrará comunicarse debidamente con sus lectores: lo hundiría en detalles.

Pero antes de hundir en detalles al lector de este artículo se impone también un final sinecdótico. Estas reflexiones se entienden como una contribución parcial al todo de las posibles investigaciones sobre la sinécdoque y se incorporan al todo mayor de la retórica. Habré conseguido mi propósito si, a través de esta parte, el lector empezara a intuir y comprender el todo, empresa que se logrará más fácilmente si consigue ser todo oídos.

### Bibliografía

Burke, Kenneth (1955), “Four Master Tropes”, en *A Grammar of Motives*, Prentice Hall, Nueva York, pp. 503-517.

Culler, Jonathan (1981), *The Pursuit of Signes. Semiotics, Literature, Deconstruction*, Press, Ithaca/NuevaYork.

Koch, Peter y Winter-Froemel, Esme (2009), “Synekdoche”, en Ueding, Gert (ed.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, vol. 9, Niemeyer, Tübingen, pp. 356-366.

Lausberg, Heinrich (1975), *Elementos de retórica literaria*, Gredos, Madrid.

Le Guern, Michel (1976), *La metáfora y la metonimia*, Cátedra, Madrid.

Spang, Kurt (2005), *Persuasión*, Eunsa,

White, Hayden V. (1981), *Metahistory, The Historical Imagination in Nineteenth-Century Europe*, The Press, Baltimore/Londres.





## Las raíces del liderazgo auténtico. Una fenomenología básica

Guido Stein. IESE (Universidad de Navarra)

“Es difícil conocer la mente de cualquier mortal, y el corazón,  
hasta que ha sido probado en la autoridad del mando.  
El poder muestra a la persona”, Sófocles, *Antígona*.

“El escultor no añade, quita”, Auguste Rodin.

### Introducción

Pocos conceptos han recibido tanta atención general en las últimas dos décadas como el de liderazgo. Si uno introduce en el buscador de la mayor librería virtual la voz *leadership*, se encontrará con un número de libros que supera los cien mil y pico largo de títulos. A esta dimensión descomunal habría que añadir una rica multiplicidad de obras que, tratando de la misma realidad a la que nos referimos, sin embargo, no usa ese vocablo directamente. Baste como botón de muestra una gran cantidad de obras de corte clásico acerca de la excelencia ética y política.

Cuando a los asistentes a mis programas en el IESE *Business School* de la Universidad de Navarra, después de entrar vía Internet en la librería *Amazon.com* para mostrarles esa desproporcionada cantidad de títulos, les preguntó por las razones de semejante éxito editorial, las razones que aportan se disparan. Hay para todos los gustos; por ejemplo: no está claro qué sea eso del liderazgo; hay tantas teorías como autores; abunda la palabrería; está de moda; es fácil escribir sobre liderazgo; da dinero, y un etcétera de opiniones similares que coinciden en ser críticas con el fenómeno, y al que, además, le niegan una aproximación



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein

333



científica en sentido de rigurosa, mientras le reconocen un tratamiento desde esotérico a banal, pasando por superficial y con poco fundamento teórico.

Por otro lado, no son pocos los que piensan que el liderazgo se refiere a algo importante para el trabajo de las personas, las organizaciones, los países o las familias; que es susceptible de ser abordado desde múltiples puntos de vista; que es necesario para progresar profesionalmente; que es difícil elaborar una teoría comprensiva y práctica simultáneamente; que describe una realidad multifacética y en ciertos aspectos cambiante, mientras que en otros casos perduran unos rasgos esenciales a través del paso del tiempo.

En estas páginas apuntamos a una aproximación fenomenológica a la realidad liderazgo; en primer lugar, a partir de los rasgos que la desfiguran por ser un mito descolorido; en segundo, desmenuzando las características que encarnan personas que tienen seguidores: pues la aventura del liderazgo se traduce en un paseo solitario si no hay un impacto en personas distintas del supuesto líder. En un segundo momento ilustraremos esos rasgos a partir del caso del rey persa Ciro, en la descripción hecha por Jenofonte en su obra *Ciropedia*, pues el autor más reconocido en el mundo del *management*, Peter Drucker, afirma que ese es el primer libro sistemático sobre liderazgo<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> “The earliest writers on the subject, in ancient Greek or ancient , knew all that has been known about leadership. The scores of books, papers, speeches on leadership in the business enterprise that come out every year have little to say on the subject that was not already old when the Prophets spoke and Aeschylus wrote. The first systemic book on leadership: the *Kyropaidia* of Xenophon –himself no mean leader of men– is still the best book on the subject. Yet three thousand years of study, exhortation, injunction and advice do not seem to have increased the supply of leaders to any appreciable extent or enabled people to learn how to become leaders”. Drucker, P. (2004), p. 156.





## I. Lo que no es el liderazgo

El aluvión de publicaciones sobre el particular, del que estas páginas forman también parte –aunque como apunte con vocación crítica–, unido a la caterva infinita de oradores que lo ensalzan, ha contribuido a desdibujar lo que el fenómeno tiene de esencial y distintivo.

Hace ya algunas décadas, Jeffrey Pfeffer subrayó sus dudas en torno a la afirmación de que el liderazgo fuese efectivamente un factor explicativo del éxito de las empresas. Pfeffer apuntaba, más bien, a que el buen funcionamiento de una organización no se explicaba por una persona que hiciese cabeza, ya que eso implicaba una atribución y una sobrevaloración injustificadas. Años antes se había discutido la diferencia entre gestores y líderes, circunscribiendo parcelas de actuación y fines a conseguir distintos.

Le propongo al lector un paso adelante en nuestra particular fenomenología, descripción de lo que vemos, a través, en primer lugar, de un descarte de lo que percibimos que no es el liderazgo aunque lo parece; ahí radica el riesgo de dar gato por liebre.

¿Cuáles son los mitos que ocultan los quilates de un liderazgo que merezca ese nombre? Warren Bennis enumera los siguientes:

- El liderazgo es algo esotérico, una competencia rara, un conjunto de comportamientos propio de unos pocos e inaccesible a la mayoría. No vale cualquier materia prima, como el mármol en el que Leonardo Da Vinci veía ya la escultura realizada, y cuya labor creadora estribaba sencillamente en extraer lo que ya pujaba por aparecer.

- Los líderes, por consiguiente, nacen, están hechos de una pasta especial, con un ADN singular. Aunque puedan pasar por procesos de desarrollo personal y profesional, no crecen como líderes, sino que se confirman o malogran. Los que valen es porque ya valían en potencia;



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein

335





y los que no es porque, o se malograron, o carecían de lo que únicamente el nacimiento puede aportar.

- El liderazgo existe exclusivamente en las cimas de las organizaciones, desde donde el líder controla, dirige, azuza, influye y conduce. El principal ingrediente para crear una estrella es el resto del equipo.

- El liderazgo es un carisma: un don que algunas personas tienen para atraer y seducir a otras, a las que convierten en sus seguidores. Valga como botón de muestra la fórmula mágica de uno de los primeros capitanes de empresa de la era industrial, atribuida a Henry Ford, que sintetiza plásticamente lo que venimos diciendo en este apartado:

*“El verdadero secreto del éxito es el entusiasmo.*

*Sí; y, más que entusiasmo, yo diría exaltación.*

*Me gusta ver a las personas exaltadas.*

*Cuando se sienten exaltadas consiguen triunfar en su vida.*

*Puedes hacer cualquier cosa si sientes entusiasmo.*

*El entusiasmo es la levadura que hace subir la esperanza hasta las estrellas.*

*El entusiasmo es la chispa en tu mirada, es el ritmo de tu paso, es el apretón de tu mano, el impulso irresistible de tu voluntad y la energía para realizar tus ideas.*

*Los entusiastas son luchadores.*

*Tienen fortaleza, cualidades permanentes.*

*El entusiasmo se encuentra en la base de todo progreso.*

*Con él hay logros.*

*Sin él, sólo excusas”.*

Como todos los tópicos, estos también reflejan una parte de la realidad de lo que es, y, por lo tanto, tiene que llegar a ser, verdaderamente un líder. Tienen en común que exaltan la individualidad; sin embargo, en la empresa, como en otros ámbitos de la vida, uno es número demasiado pequeño para conseguir grandes metas.

LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein







## II. Profundidad y alcance de liderazgo

Una aproximación intuitiva e ingenua al fenómeno del mando en las organizaciones nos ofrece una tipología del liderazgo estratificada en distintos niveles. Si empezamos por el elemento más básico, nos encontramos con el estatus que viste a un líder por el hecho de ser nombrado como tal. El título de jefe le legitima en una organización para dar órdenes y que estas sean, en principio, obedecidas; en caso contrario que ejerza coerción o castigo. Tiene el derecho a hacerlo. Estamos ante el poder que da disponer sobre la contratación, retribución, promoción o despido de las personas que de él dependen. John Maxwell lo denomina el nivel de la posición. Las personas siguen al líder porque es su obligación.

Se trata de un aspecto elemental en el que se ancla el poder coercitivo sin el que ningún liderazgo empresarial y general es posible; ahora bien, aposentarse en él no es suficiente para desarrollar una labor cabal de liderazgo que ayude a desplegar todo el potencial humano y profesional que atesoran las personas.

Si uno va más allá del poder que otorga el estatus, conectando con sus subordinados por construir una buena relación personal (lo que hoy denominamos comúnmente con “hay química”), entonces estamos en el nivel que Maxwell denomina de permiso: los seguidores siguen al líder, están dispuestos a esfuerzos adicionales a los puramente formales –anejos a su obligación– porque además les cae bien; eso suscita un deseo de seguirle.

La conexión se basa en que ellos notan que no le resultan indiferentes al que hace cabeza. La confianza en el líder empieza a florecer porque las personas a su cargo son valiosas para él. En realidad, a las personas no nos importa tanto cuánto sabe quien nos manda como saber



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein



que somos importantes para él. En cierto modo, reconocen su generosidad con la contrapartida del afecto y el esfuerzo.

Si esta situación anímica se consolida, surge un buen clima laboral, que reviste el ejercicio del poder del primer nivel con una pátina eficaz de amabilidad. No obstante, es insuficiente para mantener un nivel de liderazgo duradero, que precisa de la confirmación de los objetivos conseguidos. Un líder que no produce resultados es banal. En este nivel, que Maxwell llama de producción, el líder lidera por lo que hace por la organización, a base de los objetivos que alcanza. Los objetivos conseguidos comunican más que cualquier otro tipo de mensaje, y aportan un punto de fuerza sobre el que apalancar las decisiones posteriores.

Liderazgo y resultados se coimplican. Es difícil hablar de liderazgo sin asociarlo de alguna manera a una cuenta de pérdidas y ganancias, se entienda el beneficio en un sentido económico restringido, o social y humano más amplio. El peso de la responsabilidad de quien manda se calibra en que hace lo que tiene que hacer. A partir de ahí, lo demás son explicaciones, por razonables y razonadas que sean.

Un líder puede decidir que quiere vivir en ese nivel: existe reconocimiento por su eficacia, lo que asienta su seguridad personal; reina un buen ambiente por su calidad de trato; no desalienta la motivación de sus seguidores, sino que alimenta su actitud positiva. Ha superado unos mínimos que encerraban las dos etapas anteriores; sin embargo, si se para aquí, se perderá lo mejor que lleva consigo liderar; malogrará el enorme potencial que reside en él mismo y en los miembros de su organización.

Si el líder logra ver más allá de la cuenta de resultados y su línea de beneficios, superando la miopía inicial propia de la eficacia a corto plazo y de cortas miras, se encontrará de nuevo con la gente: está en su mano que se conviertan en una prioridad real y no en una excusa cos-

---

LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

338

Guido Stein





mética. Si se preocupa por añadir valor simultáneamente a la empresa y a sus miembros, de estos recibirá algo más que un buen clima: lealtad, la lealtad con la que se paga la ayuda para crecer como profesional. “Ahora soy mejor que antes” es fruto de un despliegue del liderazgo integral. En este cuarto nivel, que Maxwell denomina de producción, se puede hablar cabalmente de equipo, porque ya hay mucho en común, entre otras cosas la consecución de un resultado externo comercial y otro interno personal. La estabilidad del primero se asienta en la densidad del segundo. El colofón de este escalón es que el líder tiene seguidores por ser quien es y por lo que representa para ellos. Supone el efecto vital, no la conclusión lógica, de un proceso de desarrollo, exigencia y compromiso.

El liderazgo se puede inducir en dosis individuales, pero no se fabrica en series largas. Mientras la marca de liderazgo es otorgada por los demás, la de jefe del primer nivel la proporciona la compañía, y los niveles dos y tres se los gana el directivo con su esfuerzo unidimensional.

### III. Algunas inducciones acerca los niveles de liderazgo

Saltar de un nivel al siguiente supone tiempo; los aceleradores conlleva el riesgo de que el líder pretenda alcanzar prematuramente metas para las que no esté maduro, ni tampoco sus seguidores. El empuje viene del compromiso, que cobra mayor peso paulatinamente; no obstante, la relación de liderazgo varía con las personas lideradas: el líder no puede estar en el mismo nivel con todos sus seguidores, pues no depende sólo ni principalmente de él, sino de la actitud practicada por ellos. Con unos será jefe; con otros –además– será capaz de una buena relación; con muchos logrará generar resultados; y a algunos será capaz de desarrollarlos y de disfrutar de su lealtad comprometida.



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein





Por otro lado, se lidera mejor desde el segundo nivel que sólo desde el primero, y es más fácil hacerlo desde el tercero que desde el segundo sin la eficacia contrastada; ahora bien, cuando se cuenta con la lealtad comprobada y conjuntada de las personas de la organización los obstáculos externos menguan, por formidables que sean.

Asimismo, la firmeza de lo conseguido estará mejor asentada cuanto más alto haya llegado en el ejercicio de su liderazgo y con mayor número de sus seguidores más próximos, su equipo. En definitiva, serán ellos, con su obediencia inteligente y libre, los que le manden el mensaje taxativo de que ha de mantenerse en la excelencia. Al obedecer se mandan órdenes al jefe.

#### IV. Lo que distingue a un líder

La habilidad de liderazgo es una variable que determina la eficacia personal de un líder, pues otorga altura a la variable de dedicación personal; sin la primera, la excelencia en la segunda no tiene el impacto que podría llegar a alcanzar. La experiencia más cercana muestra que hay directivos y profesionales que invierten cantidades de tiempo, esfuerzo y concentración muy superiores a la eficacia en resultados conseguida, mientras que otras personas en situaciones comparables y con inversión de tiempo, esfuerzo y concentración, multiplican su eficacia en resultados. La relación inversamente proporcional de los primeros se corrige con la capacidad de liderazgo de los segundos, que se fragua en un equipo al que se reparte juego, en el que no se trabaja uno para otro, sino uno con otro.

No es suficiente el talento personal para obtener unos resultados excelentes: la distancia entre un mal equipo y un gran equipo estriba en la actitud de sus miembros, no en el talento del que hace cabeza. Con gran talento y manzanas podridas se consigue un mal equipo; si al gran

LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

340

Guido Stein





talento le sumas una mala actitud, creas un equipo del montón; si le sumas una actitud mediana, se llega a un equipo bueno; ahora bien, si la actitud es positiva, la eficacia del equipo crece exponencialmente. Como apunta Aristóteles, lo que uno hace a través de sus amigos, es como si lo hiciera uno mismo.

**Influencia.** La medida del liderazgo es la influencia que se despliega en terceros, de los que consigue que hagan lo que quiere el líder, incluso que se identifiquen con ese querer. Disponer de ese poder de influir ha de ser connatural. Como refleja la frase que se atribuye a Margaret Thatcher: “Estar en el poder es como ser una señora. Si se lo tienes que explicar a la gente, es que no lo eres”.

Un líder asienta su influencia en el respeto que le otorga quien le obedece; justamente, un termómetro para medir la calidad del liderazgo es el respeto del círculo más próximo. La calidad de esas personas es directamente proporcional a la calidad del que las dirige: si uno desea dirigir mejores personas, ha de empeñarse en llegar a ser como aquellos a los que pretende dirigir. Para convertirse en lo que necesita ser, debe abandonar la comodidad de ser como es. Una pista interesante la aporta la opinión acerca de los seguidores: si piensa que son personas negativas, lo primero que ha de hacer el líder es examinar su propia actitud. La potencia de un líder viene determinada por los más próximos que lo envuelven.

**Orientación.** Gobernar un barco es una tarea del que hace cabeza para la que valen muchos, pero saber decidir su curso es tarea reservada a unos pocos. Del líder no se espera que sea profeta, pues se trataría de una pretensión vana; no obstante, Salomón recuerda que allí donde no hay una visión directora la gente perece.

En cierto modo los principios del liderazgo son constantes; sin embargo, la aplicación de esos principios es relativa, pues cambia de



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein

341





líder a líder, y de situación a situación: las circunstancias importan, y mucho. Por eso el liderazgo requiere la orientación que suministra una intuición crecida desde la experiencia con el cañamazo de un método. La literatura al uso la ha denominado también la aproximación del helicóptero, pues es propio de él acercarse al objetivo para actuar y alejarse para tener una visión completa, volver a acercarse, y así de nuevo con flexibilidad y rapidez: acción, visión, acción, visión. O el vaivén de acercarse al detalle y alejarse para ver el cuadro completo.

**Conexión: llegar a los otros.** Las personas hacen lo que ven. La comunicación no es suficiente. El líder consigue que aquello que piensa, su visión, cobre vida modelando sus ideas de manera eficaz a través de su comportamiento. Los seguidores se sienten primero interpelados por el modo de ser y actuar de quien les dirige, y después por lo que dice. La gente va con quien se entiende. De hecho, otro modo de medir a un líder es por su habilidad para llevar realmente a la gente allí donde necesita ir.

Como hemos apuntado más arriba, a las personas no les importa cuánto sabe un líder, hasta que saben que ellas le importan. A partir de ahí caben otro tipo de juicios acerca del líder, que siempre serán derivados de su generosidad y su capacidad de entrega.

Esa conexión en la que consiste la comunicación más real es inicialmente siempre de individuo a individuo; después viene la comunicación con el equipo. La conexión con la gente depende, según Maxwell, de:

- La naturalidad del líder, que sea el mismo y se sienta a gusto en su piel.
- La capacidad de transmitir con esa naturalidad y sinceridad.
- El conocimiento cabal de quien le escucha.
- La práctica de lo que dice.

---

LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

342

Guido Stein





- La adaptación a quien se lo dice: va a donde ellos están mentalmente (y, a menudo, también físicamente).

- La sabiduría de centrarse en ellos y creer en ellos.

**Priorizar.** Los líderes entienden que, a veces, hacer está reñido con liderar, que la actividad no siempre lleva a la consecución. Lo primero que ha de hacer es definir la cuál es su realidad, su campo, porque para un líder todo está en juego. Si sabe poner primero lo primero, sus seguidores reconocerán qué es lo relevante en cada momento y sus esfuerzos podrán seguir la regla de Pareto, según la cual el 80% de los resultados procede del 20% de las actuaciones.

Los líderes han de sentirse cómodos con el proceso en el que toman las decisiones, con el modo en que identifican las prioridades; pues esa ha de constituir una de sus fortalezas; de ahí que quepa afirmar que los líderes deben abandonar su zona de confort, pero permanecer en su zona de fortalezas.

**Entrega.** Los líderes ganan su autoridad dándola. Una vez han elegido a los colaboradores que van a hacer lo que él quiere, han de autocontrolarse para no entrometerse con ellos mientras lo llevan a cabo. Si un líder quiere crear riqueza le basta con dirigir a otros. Si un líder desea multiplicarse, ha de llegar a liderar líderes, que sólo se acrisolan en la delegación de poder y responsabilidad. Para eso se precisa una mentalidad distinta.

Un líder ha de ceder para subir, es decir, ha de renunciar a derechos para asumir responsabilidades: en eso consiste el ascenso de quien manda. El ímpetu es su mejor aliado.

El último rasgo del líder se confirma en su sucesión. Como afirmaba Carlos Llano, el verdadero liderazgo se ve desde la tumba.



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein





## V. Conocimiento de uno mismo

El mandato clásico dicta: *Nosce te ipsum* (conócete a ti mismo). Goethe afirmaba que si lo cumpliese y llegase a conocerse a sí mismo, saldría corriendo espantado. A menudo vivimos a la vera de nuestra propia sombra, preguntándonos por qué está tan oscuro. Aunque la teoría cavila acerca de la racionalidad del hombre económico, la vida nos enseña que las personas hacen de vez en cuando cosas inexplicables (o a las que no se les encuentra una aparente lógica), y no hay signos de que vayan a dejar de hacerlo en el futuro. Ser consciente de este punto añade realismo y sentido común al ejercicio del poder.

En la vida empresarial, que se construye sobre la personal, la lucidez psicológica acerca de cómo somos es el primer paso para la salud mental y, por lo tanto, para un liderazgo también sano. Todas las personas tenemos puntos ciegos, que son comportamientos que los demás aprecian mientras que su impacto en terceros escapa al conocimiento del sujeto que los causa. Cuando uno conduce un coche, aunque haga el esfuerzo de mirar por los retrovisores, no acaba nunca de evitar del todo el punto muerto, que aunque pequeño, a veces llega a esconder un gran camión. Incluso las personas más racionales y los mejores profesionales tienen zonas oscuras, que escapan a su conciencia actual, y que no siempre desean iluminar con su autoconocimiento; en este caso se trataría de una ignorancia interesada, y por lo tanto, parcialmente ignorante: estaríamos ante el peor ciego, aquel que no quiere ver.

Aún más, hay quien trabaja para incrementar el tamaño de su zona ciega, elevando a lo largo del tiempo estructuras de defensa para no apreciar la motivación de comportamientos nocivos o disfuncionales, incluso para evitar ver el propio comportamiento, que resulta obvio a los demás.







Shakespeare advierte que la vida es como un escenario, en el que nosotros somos los actores. Curiosamente, no pocos directivos presentan una imagen de sí mismos distante de la real: algunos se sienten a gusto dentro de esta falsedad, otros no. Es como si estuviesen leyendo el papel de otro personaje. Viven la escena equivocada en el papel equivocado. Dicen lo que no piensan, y se acostumbran a ello (porque les compensa o porque el exterior les invita a hacerlo para ser así aceptados), hasta el punto de que ya no son capaces de ser genuinamente ellos mismos. Después de haber representado el yo que no eran, o incluso varios yoes, la confusión se apodera de su personalidad, alejando la sensación y el sentido de quiénes son. Esa impostura les incapacita para desarrollarse como seres humanos cabales, y, por consiguiente les perjudica en la construcción de relaciones con otras personas. Como apunta Kets de Vries: sólo a través de la congruencia entre el teatro interno y el externo puede uno sentir verdadera pasión por lo que hace y a la vez sentirse vivo haciéndolo.

La autenticidad que aporta esa coherencia, el vivir de acuerdo a su verdadero yo, aporta un modo de ser equilibrado, centrado, compasivo, sereno, seguro y confiado. Destila optimismo vital, sana autoestima y disfrute vital, lo que ayuda a hacer las cosas que uno se propone con entrega y a fondo, porque nada impide que crea en sí mismo y en aquello a lo que aspira. Además, la autenticidad genera realismo, que aleja las ilusiones inalcanzables que finalmente desilusionan, y cercanía en el trato con terceros, pues ayuda a expresar las emociones con sinceridad. Evita que uno represente lo que no es, que defienda aquello en lo que no cree, o aspire a lo que no quiere. La autenticidad cimienta la sociedad.

No obstante, hay que tener en cuenta que existen situaciones en las que la construcción artificial de un falso yo se puede deber a una reacción de defensa, para protegerse frente a sentimientos de rechazo, dolor



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein

345



o abandono, que tienen sus raíces y primeros síntomas en la niñez, y que se consolidan en el comportamiento con el transcurso del tiempo. Hasta tal punto que la huida a través de otras personalidades, o el tomarse la vida como un juego, se convierte en una realidad más palmaria que la verdadera realidad. El yo falso, por llamarlo de alguna manera, fagocita la vida del verdadero y lo suplanta, liberando una tensión entre ambos. Esa tensión de la inautenticidad se cobra su éxito en términos de falta de curiosidad, creatividad y espontaneidad. El corto plazo asequible gana la partida al largo plazo eficaz.

La inautenticidad se viste de una normalidad impostada y tiñe las relaciones personales, restándoles densidad y sentido, y al final impidiéndoles un desarrollo normal. El yo inauténtico no se compadece ni se interesa de veras por los otros; carece de la condición necesaria para la empatía, que es sentir en uno mismo lo que le pasa al que tiene enfrente.

Como enfatiza de Vries, el mundo de los negocios es un entorno en el que parece que florecen los yoes inauténticos, pues se adaptan mejor a ciertas políticas organizativas y facilitan sin molestar el despliegue de la ambición profesional a cualquier precio. Si a eso se añade que superficialidad tiñe, en general, las relaciones en las empresas, el yo inauténtico resulta de gran utilidad: cambia de rol según lo exijan las circunstancias, y eso alcanza no solo a directivos, sino también a sus dirigidos. Todos están dispuestos a mostrar lo que haga falta: compromiso, entrega, obediencia, disponibilidad... “verdaderas” a la empresa que sea en cada caso. ¿No se trata de un juego? Ahora bien, un juego caro en términos personales, del que psicólogos, psiquiatras y muchas otras especialidades médicas podrían dar cuenta, así como otros muchos que cuidan de la felicidad humana.

---

LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.  
UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

346

Guido Stein





## VI. Del yo auténtico al líder auténtico

No hay un sustituto válido para una dirección certera y eficaz. Las empresas necesitan líderes íntegros moralmente y maduros psicológicamente, que sepan lo que se traen técnica y gerencialmente entre manos, en los que confiar. Una simbiosis de humildad y autoestima.

En las organizaciones robustas sus miembros saben cuáles son los motivos, sentimientos y deseos que animan a quienes les dirigen; conocen sus fortalezas y debilidades; entienden los rasgos que configuran su personalidad y los estados emocionales por los que pasan, e identifican el lado menos consciente que impulsa su comportamiento. Como contrapartida, el líder que necesitan las empresas ha de saber poner coto a su labor teatral y lúdica al relacionarse con las personas que le rodean, que merecen atención y respeto verdaderos y no aparentados.

El líder cabal ha de saber leer la realidad interior de sus colaboradores y seguidores, sus mentes y sus corazones, como lee la realidad del negocio o su reflejo en cuentas de resultados y balances. De esa lectura nacen el compromiso, la entrega y los cambios, que a la postre lo son de aptitudes.

Los verdaderos líderes responden de sus actos, que transmiten los principios según los cuales desean vivir. No se engañan ni engañan, sino que afrontan la realidad tal y como es, no como una subjetiva percepción selectiva desearía que fuese. Apuestan todos sus recursos personales por la congruencia entre las necesidades de los empleados, las necesidades de la organización y las claves del negocio. De la congruencia nace la eficacia y el buen clima de quien está dirigiendo su propio destino. La congruencia favorece que líderes y seguidores sepan que pertenecen a una misma comunidad, que están inmersos en una aventura que merece las penas que supone llevarla a cabo, y que el fin que



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein



persiguen trasciende sus egoísmos particulares, porque apunta a un bien común que multiplica la suma de los bienes individuales.

Cuando el líder ayuda a las personas a creer en sí mismas, a conseguir lo que necesitan y desean, a desarrollar su potencial a base de esfuerzo y de aprendizajes que suscitan nuevos aprendizajes, a los que suceden otros, les hace rendir aquello de lo que su mejor yo es capaz.

### Reflexión final

Todo lo descrito más arriba no reemplaza el funcionamiento correcto de una organización, cuyo fin no es otro que hacer que gente normal consiga cosas extraordinarias; y no que personas normales se transformen en a-normales, un rendimiento milagroso que a veces se atribuye al liderazgo. El *management*, sostiene Drucker, no crea líderes, sino las condiciones bajo las que unas cualidades potenciales de un liderazgo se transforman en reales: “El liderazgo no es una personalidad magnética –que puede ser también sólo demagogia. No es hacer amigos e influir en personas– eso es vendedor. El liderazgo es la elevación de la visión de una persona a un nivel superior, la mejora del desempeño a un estándar superior, desarrollar la personalidad más allá de sus limitaciones habituales. Nada prepara mejor el terreno para tal liderazgo que el espíritu del *management*, que confirma en las prácticas del día a día de la organización principios estrictos de conducta y responsabilidad, altos estándares de desempeño, y el respeto por el individuo y su trabajo. También para el liderazgo valen las palabras del anuncio de un banco: desear no lo conseguirá; hacerlo sí”<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Drucker, P. (2004), p. 157.





## Anexo: ideas sobre el mando: el ejemplo de del rey Ciro

Jenofonte es un autor griego de la primera mitad del s. IV antes de Cristo. *Ciropeia* es un tratado sobre el poder en el que se describe la vida de Ciro, creador del imperio medo-persa, que prepara las bases ideológicas de lo que después sería el imperio de Alejandro Magno.

La **educación**, que junto a las vivencias fundamentales de la y las personas más significativas, configuran la tierra sobre la que crecemos: “Su educación fue, sin duda, según las costumbres de los persas. Parece que en estas costumbres la preocupación por el **bien común** comienza desde una edad diferente a los que es lo habitual en la mayor parte de las ciudades” (Libro 1, 2). De hecho, el resto de *Ciropeia* refleja a un gobernante preocupado más por los demás, incluidos los pueblos vencidos, que por su propio beneficio personal.

**Adelantarse a los problemas:** “No esperar nunca a procurarte lo necesario hasta que la necesidad te obligue, sino precisamente cuando nades en la abundancia, entonces, antes de la escasez, preocúpate de tomar medidas. Pues obtendrás más de aquellos a quienes pidas, si pareces no necesitarlo, y ante tus propios soldados no serás tachado de culpable. Por esta actitud merecerás más respeto por parte de los demás y, si quisieras actuar a favor o en contra de alguien con tus tropas, los soldados estarán más dispuestos a ayudarte mientras dispongan de lo necesario, y podrás pronunciar discursos más convincentes” (Libro 1, 6).

**Obediencia, cercanía del que manda:** “Lo que más impulsa a obedecer es el alabar y honrar al que obedece y, por el contrario, reprender y castigar al que desobedece; este es el camino a la fuerza, pero para lograr una obediencia mucho mejor, la voluntaria, el camino es otro y más corto: los hombres obedecen de muy buena gana a quien consideran que comprenden mejor que ellos mismos lo que les interesa. (...)”



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein

349





En cambio, cuando creen que la obediencia les traerá alguna desgracia, no están muy dispuestos a ceder ante los castigos ni a dejarse ganar por los regalos. Porque nadie está dispuesto a aceptar regalos si es para su propia desgracia” (Libro I, 6).

**Afecto de los seguidores:** “Otra cosa, para conseguir el afecto de los subordinados, que, al menos a mí, me parece ser de las cosas más importantes, es claro que el camino es el mismo que si uno quiere ser amado por sus amigos: es preciso dejar claro que se actúa en su favor. Sin embargo, es difícil poder actuar siempre a favor de los que uno quisiera; más bien lo que se debe hacer es participar con ellos, mostrándose alegre en sus alegrías, apesadumbrado si les ocurre alguna desgracia. Dispuesto a ayudarles en sus dificultades, temeroso de que fracasen en algo” (Libro I, 6).

**Con el ejemplo:** “En las acciones de guerra es preciso también que el jefe se muestre el más resistente al sol, si son en verano, al frío, si son en invierno, a la fatiga, si hay que esforzarse; porque todas estas cosas contribuyen a conseguir el afecto de los subordinados” (Libro I, 6).

**Con el cuidado:** “Cuanto tú exiges que te obedezcan, todos esos exigen que tú veles por ellos. De modo que nunca actúes irreflexivamente, sino que por la noche, piensa qué harán los que están bajo tu mando cuando llegue el día, y por el día la manera de que lo de la noche vaya lo mejor posible” (Libro I, 6).

**Las competencias para competir: físicas, psíquicas y organizativas:** “En el combate tienen una gran fuerza las ventajas preparadas tiempo atrás: tener bien ejercitados los cuerpos de los soldados, sus espíritus bien aguzados y las artes de la guerra bien practicadas” (Libro I, 6).





**Comunicación ineficaz:** “No hay ninguna arenga tan hermosa que a los que no son buenos les vuelva buenos por escucharla un solo día; sin duda que no los volverá arqueros si antes no se han ejercitado en este oficio...¿Acaso podría un solo discurso el mismo día que se pronuncia llenar las almas de los que escuchan de sentido del honor, apartarlos de la indignidad, inclinarlos a afrontar toda fatiga, todo peligro, por afán de merecer alabanzas, arraigar fuertemente en sus mentes la idea de que es preferible morir luchando que salvarse huyendo?” (Libro III, 6).

**Saber vencer:** “Si vencemos hay que guardarse de lo que a muchos vencedores les ha echado su suerte por los suelos: lanzarse al saqueo, que el que lo hace así deja de ser un soldado y se convierte en un porteador, y cualquiera puede tratarle ya como a un esclavo” (Libro IV, 1).

**Crear aliados, persuasión:** (A sus mandos) “No es más obra mía que vuestra arreglárnoslas para que a la mayoría de los aliados les parezca bien quedarse con nosotros. Pero, igual que cuando se trata de combatir el que venza a más enemigos es considerado el más valiente, de la misma manera también, cuando se trata de persuadir, el que logre que más aliados piensen como nosotros, con razón será juzgado como el más hábil y el más eficaz. Vosotros cuidaos de esto; yo, por mi parte, intentaré tomar las medidas oportunas para que los soldados deliberen acerca de su continuidad en el ejército convencidos de que disponen de todo cuanto necesitan, en la medida de mis posibilidades” (Libro V, 5).

**Equipo y confianza:** “Os habéis entrenado para la guerra mucho más que los enemigos, habéis convivido juntos y compartido las mismas formaciones, habéis obtenido una victoria con la mutua colaboración. En cuanto a los que todavía no han tomado parte en la lucha, tanto de un bando como de otro, los de los enemigos saben que tienen traidores como compañeros de filas, en cambio, vosotros, los que estáis a nuestro lado, sabéis que combatís en compañía de hombres que volun-



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein

351





tariamente se prestan a ayudar a sus aliados: os tenéis una confianza mutua; en cambio, los que desconfían unos de otros sólo piensan en cómo salir del aprieto lo antes posible” (Libro VI, 4).

**La dignidad del líder:** “Que cada uno demuestre ante sus subordinados que es una persona digna de ostentar el mando, porque se muestre tanto en su pose, como en su rostro, como es sus palabras, una persona impasible ante el miedo” (Libro VI, 4).

**Autodominio, sensatez y energía, claves para mantener lo conseguido:** “No basta el haber tenido un comportamiento noble, para mantenerlo toda la vida, si uno no se preocupa de ello hasta el final; al contrario, lo mismo que también las demás artes, si se descuidan, pierden categoría, y los cuerpos que están bien ejercitados cuando alguien se deja llevar por la molicie, se transforman en algo que da pena, así también la sensatez, el dominio de uno mismo y el vigor, cuando se relaja uno en su práctica, a partir de ese momento se van transformando en la negación de esas cualidades. En consecuencia no hay que abandonar nuestra actitud vigilante, ni entregarse al disfrute de lo inmediato. Porque yo creo que haber transformado un imperio es una gran empresa, pero es aún mayor conservarlo. Porque muchas veces es posible conquistar un imperio sólo con un golpe de audacia, pero que quien lo ha conquistado lo retenga, esa ya no es posible sin sensatez, sin dominio de uno mismo y sin gran cuidado en ello” (Libro VII, 5).

**Actitud constante de esfuerzo:** “Si a alguien se le ocurre: ¿qué provecho sacamos de haber obtenido lo que deseábamos si hemos aún de soportar el hambre y la sed, las fatigas y las preocupaciones? Debe tener esto en cuenta: que tanto más disfruta uno con los bienes, cuanto más esfuerzo previo le ha costado llegar a ellos. El esfuerzo es la salsa de las cosas que valen la pena; y, sin la necesidad de algo, no hay nada, por lujosamente que sea preparado, que pueda resultar agradable” (Libro VII, 5).

---

LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

352

Guido Stein







**Educación en la excelencia:** “Nosotros nos haremos mejores al querer aparecer ante nuestros hijos como los mejores ejemplos a seguir” (Libro VII, 5).

## Bibliografía

Bennis, Warren y Nanus, Burt (2003), *Leaders strategies for taking charge*, Harper and Row, Nueva York. Es un libro repleto de casos reales en el que los autores describen principios y fórmulas para llevar a cabo un aterrizaje eficaz en un nuevo puesto, explicitando que no es liderazgo.

Drucker, Peter (2004), *The Practice of Management*, Elsevier, Oxford. Un libro generalista sobre la profesión del directivo, con ideas singulares y críticas, enfocado a hacer pero pensando. La importancia del cliente se refleja en cada página, junto al carácter personal de la dirección.

Jenofonte (1992), *Ciropedia*, Akal, Barcelona. Edición de Rosa A. Santiago.

Kets de Vries, Manfred F.R. (2006), *The Leader on the Couch*, Jossey-Bass, San Francisco. Una aproximación clínica a los estilos de liderazgo. El autor aplica el psicoanálisis a situaciones conflictivas y sus intuiciones dan que pensar.

Llano, Carlos (2004), *Humildad y Liderazgo*, Ediciones Ruz, México D.F. Una visión del fenómeno desde la filosofía clásica y con especial hincapié en las virtudes que han de acompañar a un líder. Una lectura imprescindible.

Maxwell, John C. (1998), *The 21 laws of Leadership*, Thomas Nelson, Nashville, TN. Un *best-seller* en la materia, alejado de las obras académicas, pero intuitivo, realista y práctico. Aporta claves serias para gestionar y desarrollar personas.



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

Guido Stein

353





Pfeffer, Jeffrey (1997), *New Directions for organization theory*, Oxford University Press, Oxford. Se trata de un manual profundo y comprehensivo en el que el autor resume y discute la mejor y más reciente bibliografía académica. Es muy crítico con las visiones carismáticas.



LAS RAÍCES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.  
UNA FENOMENOLOGÍA BÁSICA

354

Guido Stein





## Algunas consideraciones sobre el poder político

M<sup>o</sup> Alejandra Vanney. Universidad Austral (Buenos Aires, Argentina)

### 1. La importancia del reconocimiento social

Uno de los temas que el profesor Alvira ha estudiado e iluminado con nuevas perspectivas es el del poder, no sólo el poder político, aunque tal vez es de éste del que se ha ocupado particularmente. Entre otros conceptos ha recuperado la visión social y política implícita en el pensamiento del romanista español Álvaro d'Ors respecto al tema; de modo especial, a través de la utilización de la distinción romana entre *auctoritas* y *potestas*, que d'Ors aplicó al Derecho Romano<sup>1</sup>, aclarando –a diferencia de la visión orsiana– que “en las relaciones de Autoridad y de Poder, media tanto la inteligencia como la voluntad. Y además [éstas] van unidas de una forma muy peculiar, muy fina”<sup>2</sup>.

En efecto, Álvaro d'Ors, en sus “Claves Conceptuales” define a la autoridad y a la potestad del siguiente modo: “autoridad es el saber

<sup>1</sup> Se trata de un tema que ha sido objeto de innumerables conversaciones con el profesor Alvira, razón por la cual me resulta difícil distinguir las fuentes en que se basará esta colaboración. La dificultad reside en poder señalar qué ideas proceden de obras publicadas y cuáles forman parte de una *tradición oral*, propia de la relación maestro-discípulo, que D. Rafael ha llevado a cabo con particular dedicación durante muchas décadas. Pido disculpas a quienes pueda resultar un obstáculo esta situación.

<sup>2</sup> Alvira, R. (1990a), p. 3.





*socialmente reconocido*” y “potestad es el poder *socialmente reconocido*”<sup>3</sup>. Ambos conceptos llevan a continuación una nota explicativa en donde la autoridad se equipara con el “prestigio del saber”, que se manifiesta a través del “consejo”, y constituye la única instancia capaz de actuar como “límite de la potestad”. La autoridad, al ser “saber”, es personalísima y, por tanto, indelegable, mientras que la potestad, por su parte, es indivisible, delegable y tiene su origen en Dios: *non est potestas nisi a Deo*<sup>4</sup>. Esto se explica muy bien si se tiene en cuenta que la manifestación paradigmática de la potestad es la paternidad, recibida de Dios<sup>5</sup>, “de quien procede toda paternidad”<sup>6</sup>. La potestad, justamente por ser recibida, lleva consigo un deber de servicio que, en primer lugar, consiste en el mantenimiento del orden público.

No cabe duda de que en el Estado moderno existe una gran dificultad para distinguir autoridad y potestad ya que, de hecho, el Estado se enfrenta a todo intento de autoridad que no esté controlado por él, porque desea actuar sin limitación extrínseca alguna. En el pensamiento político, generalmente quienes buscan distinguir ambos conceptos fre-

<sup>3</sup> D’Ors, A. (1996), pp. 509 y 521 respectivamente. La cursiva es propia.

<sup>4</sup> Cfr. *Rom*, 13, 1, *Lc*. 7,8 y *Mt*. 8,9 donde se pone de relieve que el centurión de Cafarnaúm tiene poder sobre sus súbditos precisamente por haber recibido potestad delegada. El mismo Cristo dice a Pilatos que no tendría ningún poder si no le hubiese sido dado de lo Alto (*Jn*. 19,11). Sobre el sentido de la potestad en el Nuevo Testamento. Ver d’Ors, A. (1979), pp. 123-133.

<sup>5</sup> D’Ors, A. (1996), p. 519.

<sup>6</sup> Cfr. *Ef*. 3,15. Aclara D’Ors el sentido amplio que atribuye al concepto de paternidad, cuando en sus “Claves Conceptuales” distingue que “quienes tienen potestad para regir a grupos de personas (...) cumplen, también ellos un servicio “cuasi-paternal”. D’Ors, A. (1996), p. 519.





cuentemente caen en la trampa falaz de considerar a la autoridad como “potestad superior”<sup>7</sup>, lo cual resulta a su vez aún más confuso.

Un elemento esencial tanto de la *auctoritas* como de la *potestas*, como se ha señalado anteriormente, es el reconocimiento social. Este factor es fundamental, ya que es el que pone de manifiesto la libertad de los ciudadanos. En efecto, el reconocimiento no puede ser obtenido a base de fuerza y amenazas, es fruto de la convicción. Por eso, el poder que no es reconocido es un “poder puro” que tiene algo de malvado, ya que busca legitimarse por el mismo poder, sin contar con el fundamental elemento del reconocimiento y, por tanto, de la libertad. Cabe señalar que el reconocimiento natural de un poder y un poder reconocido *de facto* no se identifican ya que, en muchas ocasiones, lo natural puede no corresponderse con lo habitual o lo meramente fáctico.

## 2. Poder y obediencia: el gobierno

La importancia del reconocimiento social del poder se halla indisolublemente ligada a la obediencia<sup>8</sup>. En efecto, sólo es verdadero poder aquel que es *efectivamente* acatado<sup>9</sup>. Sin embargo, no todos los criterios de obediencia tienen la misma fuerza intrínseca respecto al poder. Se puede obedecer porque de lo contrario se sufren consecuencias provocadas por el ejercicio de la fuerza pública física, o por temor a sufrir esas consecuencias (amenaza) que se manifiestan en insistente persuasión; también es causa de obediencia el deseo de obtener un premio, ya sea

<sup>7</sup> D’Ors, A. (2001), p. 431.

<sup>8</sup> “No hay nadie que gobierne, si no hay nadie que le obedezca. ¿Cuál es la teoría del poder? La teoría del poder es la teoría de la obediencia”. Alvira, R. (2005), p. 30.

<sup>9</sup> Acerca de la facticidad, véase Alvira, R. (1986).





económico o de otro tipo y, finalmente, se puede obedecer por convicción, en cuyo caso, resulta fundamental que el gobernante sea capaz de comunicar aquello que quiere que se haga<sup>10</sup>. Es claro que en el ámbito público –y no en poca medida en las relaciones laborales y, en general, en todas las relaciones sociales– con frecuencia imperan los primeros tipos de obediencia, es decir, los criterios de tipo *externo*<sup>11</sup>.

Esta situación se explica, en parte, porque la convicción personal lleva consigo una cierta participación en los mismos principios de quien gobierna, es decir, una participación en *lo común* que, dado el tipo de gobierno político actual, es muy difícil de conseguir, a pesar de ser el mejor desde el punto de vista social. En definitiva, como el reconocimiento forma parte de la esencia del poder y éste no llega habitualmente al ámbito de las convicciones interiores, se acude a formas menos adecuadas: la imposición de un poder meramente exterior, cuya respuesta necesaria es que la obediencia es puramente externa. Por ello,

---

<sup>10</sup> Si bien nos referimos especialmente al poder político, no cabe duda de que esta tríada de criterios que mueven a la obediencia se dan en todos los ámbitos humanos, desde la familia hasta la empresa o el club deportivo. Reviste particular importancia, por ello, la educación en la libertad en el seno familiar, en especial la enseñanza a que la obediencia se realice libremente, desarrollando un ámbito amplio de libertad interior a nivel personal y un clima de libertad en las relaciones sociales. Respecto a la necesidad de comunicación para un efectivo mando y su correlativa obediencia, véase Alvira, R. (2005), p. 34.

<sup>11</sup> En efecto, en esta cuestión como en todas, se pone de relieve el hecho de que si bien se necesitan estructuras, normas, sistemas técnicos, etc., éstas constituyen la superficie y no el fondo de los problemas humanos. “Sin el fondo del *conocimiento práctico* del hombre y la sociedad, lo único que se logra es vencer *dificultades*, pero nunca *solucionar verdaderos problemas*. Mientras que con el conocimiento profundo se resuelven los problemas, aunque a veces nos sigan acuciando las dificultades que –por lo demás– nunca faltan a nadie en la vida”. Alvira, R. (2006), p. 18.





en cuanto se pueden violar normas consideradas incómodas o que suponen una desventaja para el individuo sin que ello le acarree consecuencias negativas, se transgreden sin el menor escrúpulo. De ahí que el resultado de un poder de ese tipo no resulte *incluyente*: no conecta entre sí a quien manda con quien obedece. En definitiva, en cuanto se niega la naturaleza, permanece sólo lo fáctico.

Ahora bien, es claro que el ejercicio del poder –que de por sí es un medio– se halla al servicio del gobierno, cuya misión es *ordenar*, para lo cual *debe* mandar. En este sentido, se puede explicar el poder como aquel principio o energía del que dispone el gobierno con suficiente fuerza operativa para poner en orden la vida social; por ello se puede decir que quien manda, ordena. Esto no significa que sea fácil mandar, al contrario, ya que todo poder ejercido encuentra resistencia y es, en ese sentido, cierta potencia. Esto exige reconocer las mediaciones que necesita el poder, particularmente, conocimiento acerca de los medios con que cuenta y de las resistencias que encontrará. Sólo Dios posee la fuerza completa en sí mismo –es en sí, El que vive– y, por ello, lo primero que se descubre de Él es su omnipotencia, la realidad de que no necesita de mediación alguna para crear: actúa *ex nihilo*.

### 3. Paternidad y fraternidad

Se puede afirmar que existe igualdad cuando hay fidelidad al carácter natural de las cosas, sólo hay igualdad entre los naturalmente iguales. Y esto, porque para que dos cosas sean iguales tienen que tener algo en común, es decir, que no habría igualdad si no existiera jerarquía, ya que toda igualdad hace referencia a un criterio, en el caso de la sociedad política, a la legitimidad.

Por ello, para ser justo el gobierno debe combinar la igualdad esencial de los hombres con la desigualdad relativa de las personas, ambas





naturales. En este sentido cabe considerar que la vida en sociedad no se funda en la igualdad, sino en los servicios que las personas se prestan entre ellas en razón del reconocimiento del cumplimiento de los servicios que presta el gobierno, por su propia razón de ser.

Al respecto, se puede entender –con d’Ors– que la legitimidad, es decir, la conformidad con los preceptos naturales, se realiza de modo paradigmático en el matrimonio, que es fundamento de toda legitimidad en cuanto que su primera consecuencia es la familia legítima que de él procede. A nivel social, la legitimidad familiar se basa en que ésta implica una justificación suficiente respecto del papel que ocupa, sin olvidar que la suficiencia admite grados.

En este sentido, es claro que la sociedad necesita dirección, ya que sólo puede haber gobierno y evitarse la anarquía cuando el gobernante es obedecido<sup>12</sup>. Como ya se vio anteriormente, se necesita una justificación de la obediencia: convencimiento de tipo intelectual, que supone la razonabilidad del mandato, y convencimiento de la voluntad, de modo que pueda nacer la confianza. Ambos elementos se aprenden primordialmente de los padres, de modo muy particular la confianza. En este sentido cabe añadir que el poder natural que existe en la familia se explica porque los padres naturalmente tienen más poder que los hijos en todos los ámbitos; por ello, cuando el hijo es díscolo –de modo agudo y constante– muchas veces pone de manifiesto que sus padres, en el ejercicio de su poder, no se han ganado la autoridad, no han demostrado que su potestad es legítima.

De este modo, se ve que a partir de una estructura paterno-filial, la obediencia resulta natural. La modernidad, por el contrario –edificada

<sup>12</sup> La anarquía resulta de la sustitución de la paternidad en pro de la fraternidad, porque la paternidad implica poder.







sobre la desconfianza—, justifica la obediencia por el mero conocimiento teórico y considera a la obediencia no como virtud sino como un mal menor que debe ser soportado en favor del orden social.

En definitiva, la concatenación de los elementos mencionados podría ser: legitimidad (justificación) que genera obediencia (a un poder) con base en la confianza (que existe por la bondad del poder). La confianza, a su vez, nace de la escucha basada en el afecto reverente, propio de los hijos ante sus padres. Por ello, la paternidad es figura de todo gobernante y, más aún, cada acto de gobierno debe llevar consigo un enriquecimiento para cada una de las partes.

Tradicionalmente, la legitimidad existe de modo fundamental en la familia y la religión, realidades que se relacionan necesariamente en la medida en que el matrimonio comporta *sacrificio* (en el sentido de lo “sagrado”<sup>13</sup>, de aquello que conduce a la felicidad) en la entrega recíproca de voluntades, lo que siempre entraña una dimensión divina, porque se trata de la entrega de algo absoluto, y por lo tanto es un acto de religión y de amor. Como lo absoluto no puede ser entregado a un particular, en el matrimonio toda voluntad se entrega a Dios por medio del cónyuge. Aquí reside, entre otras, la razón de la indisolubilidad del matrimonio: una vez entregada la voluntad ya no tiene vuelta atrás, porque Dios no cambia. Lo que sí puede cambiar es la particularidad (como sucede cuando muere uno de los cónyuges). En definitiva, la cuestión va más allá del matrimonio, ya que con respecto a Dios no se puede hacer una entrega parcial. Por ello, a un ser particular no se le puede hacer una entrega total a menos que ésta se integre en la entre-

<sup>13</sup> “Lo sagrado es lo que me trasciende y no puedo transformar a mi gusto. Si pretendo hacerlo me lesiono a mí mismo —“sacrilegio”— pero no tengo capacidad de afectarle a él mismo”. Alvira, R. (2007), p. 275.





ga a Dios. Se pone así de manifiesto cierta infinitud del hombre, en cuanto que sus actos de inteligencia y de voluntad son, misteriosamente, absolutos.

La paternidad es, a su vez, origen de toda fraternidad y de toda legitimidad. A diferencia de lo que acontece con las especies animales, la paternidad/maternidad es un acto trascendente que sobrepasa la mera unión sexual de un hombre y una mujer. La paternidad humana constituye de un modo nuevo al hombre por hacerlo respectivo a un nuevo ser humano. También la relación del hijo con el padre –constitutiva– remite inevitablemente al origen del propio ser. Esta realidad se contrapone a la visión narcisista moderna, que excluye la conciencia del origen. De todos modos, antes o después, toda persona se siente interpelada por la cuestión de su origen, pregunta que conduce al reconocimiento de su carácter de ser-generado.

Hoy se reniega de la paternidad porque no se quiere ser hijo, situación que se considera una deuda intolerable puesta en hombros de quien se ve a sí mismo como individuo –aislado– más que como ser social. De este modo se manifiesta, además, su “emancipación”, en cuanto se niega un origen distinto del yo (en el orden del conocimiento, por ejemplo, aquel que se “atiene a lo real” no sería una persona emancipada, por “atarse” a ligaduras externas a él). El individuo, supuesto estático, deja fuera la consideración acerca del proceso de constitución del ser humano y su biografía personal. Esta concepción antropológicamente reduccionista es propia de la modernidad en el sentido de que considera la existencia humana como mero ámbito de relaciones de intercambio de medios con los demás. De este modo, el mundo moderno ha anulado la figura del padre en aras de la inmanencia, como emancipación de toda autoridad.





#### 4. Los ideales modernos

La modernidad, a partir de las grandes revoluciones, sustituye el principio de paternidad por el de fraternidad, entendida como igualdad, y ésta –a su vez– como un igualitarismo medido en términos materiales. En el ámbito de la izquierda lo fundamental reside en que nadie debe ser más rico que otro (o tener mejores oportunidades, etc.). De este modo, en lugar de mejorar la suerte del pueblo, se garantiza que nadie tenga mejor suerte que los demás. Resulta claro que este razonamiento no se inspira en la justicia sino en la envidia. Claramente se trata, además, de un ideal imposible de alcanzar, ya que llevaría a que se desplomara toda la economía mundial, asegurando esta vez de modo fáctico que la igualdad matemática es imposible<sup>14</sup>.

A partir de la modernidad, el poder deja de generar orden –como enseña el pensamiento clásico– para dar lugar a lo que anhela el pensamiento revolucionario: la proliferación del desequilibrio. El objeto de la revolución consiste precisamente en la supresión o minimización del poder y, en este intento, se acusa a la religión como causa de mal y conflicto. La religión, por su parte, en sí misma se relaciona con aspectos del poder que los revolucionarios quieren destruir, a saber, la omnipotencia, la mediación y la jerarquía.

Se considera, entonces, que ante la naturaleza –como pasado trascendental–, es decir, como lo que nos ha sido dado, caben dos interpretaciones contrapuestas. La primera, teleológica, entiende lo recibido como indicación a seguir y, por ello, es algo a cuidar, respetar y cultivar. Pero, para que esto sea posible, la persona debe aprender, porque “para *actuar bien* (éticamente), es preciso *saber actuar bien*, pero, a su vez, para saber actuar bien hace falta primero darse cuenta de que no sabemos

<sup>14</sup> Ver Kołakowski, L. (2001), pp. 21-26.





hacerlo. ¿Por qué no sabemos hacerlo? Porque el comportamiento es el modo de desplegar la propia vida, pero eso implica conocer qué es, qué significa la *propia vida*. Es decir, “quién soy yo mismo”<sup>15</sup>, aquí reside la frase del frontispicio del templo de Apolo, en Delfos, que Sócrates no cesaba de repetir.

La interpretación moderna, por el contrario, considera que lo recibido tiene como único fin su explotación por parte de una libertad absoluta que puede, por tanto, utilizar todo como quiera<sup>16</sup>.

Esta contraposición entre libertad absoluta y libertad condicionada conduce a consecuencias del todo divergentes. La primera es “puro futurismo”, se concentra en buscar soluciones a todo aquello que aqueja a la persona o a la sociedad, disponiendo de lo recibido y de la propia persona para cualquier fin; en este sentido basta con tener en cuenta las esperanzas desmesuradas puestas en la biotecnología que, cuando se alimenta de esta mentalidad, utiliza a los otros para fines individuales<sup>17</sup>. Por el contrario, el reconocimiento de lo recibido lleva consigo el de la posesión de una libertad condicionada que, como tal, implica obligaciones, principalmente la gratitud, pero también la del servicio.

Sin embargo, como el *servicio* es hoy objeto de sospecha, ya no se prestan servicios personales en el ejercicio del poder, sino “servicios

<sup>15</sup> Alvira, R. (2007), p. 279.

<sup>16</sup> De este modo explica Leo Strauss cómo el desprecio a la naturaleza conduce, a fin de cuentas, a una postura nihilista. Ver Strauss, L. (1965), p. 5. En otro sentido, acerca de la relación de la persona frente al “pasado temporal”, véase Alvira, R. (1986), pp. 171-172.

<sup>17</sup> Posiblemente fue Hans Jonas el más preclaro de los observadores críticos del paradigma biotecnológico y de las cuestiones morales inéditas que implica. Ver Jonas, H. (1994).





públicos”. Es decir que, ante la evidencia de que hay que servir, al menos se oculta el carácter personal: no sirvo yo personalmente a nadie (libertad absoluta), sino que sirvo el Estado a través de mí y realizo las tareas en cuestión para recibir dinero (motivación extrínseca). Con el crecimiento de un Estado proveedor de “servicios públicos”, perdida ya la noción de confianza y en un escenario de sospecha generalizada, la sociedad se llena de sistemas de controles en aras de una transparencia que todos –en teoría– desean<sup>18</sup>. Estos sistemas progresivos –que siempre conducen a la pregunta acerca de quién controla al controlador– llevan, inevitablemente, a un mundo en el que el ser y el aparecer no se distinguen<sup>19</sup>. Se trata de un nuevo tipo de sofística según la cual ambos tienen idéntico valor porque no existe una medida que permita distinguir entre lo verdadero y lo falso.

## 5. Poder y modernidad

Como ya se ha mencionado, el poder es un principio; es (tiene ser y no mera apariencia) y se manifiesta de modo constante: no lo he producido y lo encuentro siempre igual a sí mismo. En definitiva, el poder es algo dado, natural y que debe ser respetado. En este sentido, cabe señalar que frente a lo cambiante y temporal se presenta lo constante, es decir, lo que no engaña porque siempre es “sí mismo”. Lo constante es lo real por excelencia. Asimismo, como hay grados de realidad, exis-

<sup>18</sup> Es que resulta imposible construir la civilización sobre la desconfianza. Explica Alvira que “estaríamos locos si no tomásemos cautelas (...). Pero una cosa es tomar cautelas y otra cosa montar todo el sistema sobre la desconfianza y el miedo. Eso es una muestra de pobreza civilizadora: el ser humano no se siente fuerte *en cuanto humano*, y por eso ni confía ni es capaz de dar confianza”. Alvira, R. (2006), p. 17.

<sup>19</sup> Se trata de la civilización del Gran Hermano.





te un mundo intermedio entre el “puro ser” y el “puro aparecer” en el mundo.

Según la visión clásica, particularmente la neoplatónica, la realidad se caracteriza por ser *espacial*, es decir, por constituirse por medio de órdenes y jerarquías. Aplicado al poder significa que éste se dirige a un fin final que se identifica con la felicidad personal y el bien común social<sup>20</sup>. Frente a esta visión se presenta hoy la perspectiva evolucionista, de tipo *temporal*, según la cual los grados de ser se dan cronológicamente de modo tal que el orden se va realizando en el tiempo: se comienza con lo menos poderoso hasta llegar a una plenitud. La paradoja de esta última perspectiva es que lo mayor surge de lo menor y, en último término, significa que en el comienzo ya está todo preconcebido, es decir, que se trata de una visión de tipo panteísta.

Con el tiempo la visión evolucionista se fue separando del panteísmo hasta llegar a la explicación actual, que admite “saltos”, de tal modo que aparecen cosas completamente nuevas que no remiten a nada de lo que existía con anterioridad. Es la postura que puede aplicarse a la teoría democrática, ya que ésta no posee un antecedente que sea más poderoso: se trata de una innovación continua.

## 6. Algunas características del poder

La concepción ética de la libertad considera que ésta es un principio que se expresa comunicativamente, es decir que requiere medios que hacen posible que el poder se convierta en acción, es decir, que el

<sup>20</sup> La dificultad de hoy no radica en la determinación del bien común, ya que este es objetivo, sino en saber si existe una voluntad común ya que ésta sólo se puede encontrar entre personas unidas por lazos de amistad y amor que no son normalmente considerados en política, particularmente en la democracia. Véase Alvira R. (2010), p. 10.





poder se transmita. En efecto, poder es libertad: “es libre el que tiene poder, así es que la ecuación es: saber = poder = libertad. Pues bien, sólo el ser humano puede ser libre con respecto a sí mismo, porque puede saber quién es, y –en consecuencia– tener también poder sobre sí mismo. Aquí está el fundamento de la ética, tal como lo mostró magistralmente Sócrates (...). Tenemos poder sobre nuestras acciones y, por lo tanto, *respondemos* de ellas. Son nuestras. Pero no responderemos bien si no comprendemos que esas acciones *nuestras* tienen sentido precisamente desde *nuestro propio ser*”<sup>21</sup>. Para la visión sofística, por el contrario, la libertad no tiene medida, sólo lo tiene la acción; por lo tanto, sólo la acción tiene condicionantes.

Carl Schmitt, en su *Constitutional Theory*, define *potestas* y *auctoritas* de modo algo diverso al orsiano<sup>22</sup>. Mientras la primera corresponde a quien manda directamente, la *auctoritas* se refiere a quien ejerce influencia; en ese sentido, no cabe duda de que se trata de una forma de poder. Esta visión se relaciona con el sentido de mediación que todo poder requiere, ya que no basta con tener la energía que el poder supone y conocer con qué medios se cuenta, sino que el ejercicio del poder requiere la armonización de ambos elementos. Tan es así que, en caso de fallar esa conexión, aún con superioridad de fuerzas se pierde la batalla. Es este un aspecto claro de la facticidad del poder.

Otro, no menos importante, se relaciona con la necesaria, pero difícil, línea de distinción entre oportunidad y oportunismo<sup>23</sup>. A esta situa-

<sup>21</sup> Alvira, R. (2006), p. 17.

<sup>22</sup> Schmitt, C. (2008), p. 495.

<sup>23</sup> El oportunismo puede ser explicado como aquella situación en la cual las acciones se justifican hacia adelante, es decir, de modo consecuencialista; de ahí, la importancia fundamental de conseguir distinguirlo de la oportunidad. Véase Alvira, R. (1986), p. 172.





ción se refiere la pregunta por antonomasia de la filosofía política: ¿es moral otorgar el poder a quien siendo mejor no tiene el poder fáctico? Se trata de un problema al que no me atrevería a responder en general, pero si la falta de poder fáctico es tal que conduce a una anarquía, la respuesta sería negativa. En efecto, la *potestas* es otorgada, nadie se la puede dar a sí mismo, y debe ser dada de modo legítimo, pero para poder ejercerse necesita del reconocimiento. En pocas palabras, el poder como tal existe o no, es fáctico.

Ante la facticidad del poder, surge necesariamente otra de las preguntas más acuciantes de la filosofía política: ¿qué uso se hace del poder? Como se trata de un poder humano, siempre se desarrolla según libertad, pero permanece como elemento clave el discernimiento acerca de si la libertad está condicionada o no.

Sócrates, frente a los relativistas, introduce la distinción entre bien y mal –distinción que sólo es posible realizar porque hay medida– que depende del buen uso que se haga de la libertad, por tanto, de la inteligencia y de la voluntad. El bien hace crecer la realidad, *añade*, porque se trata de lo existencial por excelencia. La existencia se refiere a la vida, por lo tanto, lo que ayuda a crecer según verdad es bueno. De modo que cada uno llega a alcanzar su ser y lo que le ayuda a hacerlo es bueno y, por el contrario, aquello que le aleja de su ser es malo. En definitiva, Sócrates considera que la persona mala es aquella que utiliza mal su libertad, su poder –porque la libertad es poder–, es decir que es malo el ignorante moral. En definitiva, su razonamiento es el siguiente: “si supieras hacer el bien, lo harías. Más aún, cuando haces el mal, no haces lo que quieres”, porque nadie puede hacer algo que no le conviene pues va contra su propia voluntad, demuestra ignorancia. Sin embargo, esto sucede con frecuencia y ahí está el núcleo de la visión socrática: ¿por qué sucede? Porque no te conoces suficientemen-







te. Se pone así de relieve la importancia del autoexamen ya que, sin el discernimiento del bien, se vive por debajo de sí mismo.

El poder es, asimismo, un saber que, si bien incluye la teoría<sup>24</sup>, es fundamentalmente práctico: en la medida en que se conoce prácticamente –que se practica mejor el saber práctico– existen muchas menos posibilidades de equivocarse<sup>25</sup>. Esto porque “el recurso a la *razón pura* normativa y anticipadora es muy serio, pero su talón de Aquiles es que una ética debe ser práctica. Y ninguna razón pura tiene fuerza suficiente para mover a un individuo a realizar una acción que no le agrada (...). No se puede convencer a una voluntad individual simplemente porque está montada sobre una razón todavía abstracta e impersonal. En todos los casos *aceptar una voluntad general* supone *obediencia*, pero carece de sentido que un ser concreto y personal obedezca a una mera razón general o abstracta. Puede ser digno obedecer a una persona concreta. Es indigno inclinarse ante un universal abstracto”<sup>26</sup>.

En definitiva, se pueden afirmar del poder, al menos, las siguientes notas: facticidad, principalidad, necesidad de utilizar medios, finalidad específica, comunicación y moralidad.

Finalmente, vale la pena considerar que el poder utiliza símbolos. Esto porque son tremendamente comunicativos en tanto que poseen

<sup>24</sup> Si bien el acento aquí está puesto en la dimensión práctica del saber político, al tratarse de “sabiduría”, requiere también de una dimensión teórica, simplemente porque todo lo que no está pensado, no es humano. Alvira, R. (2005).

<sup>25</sup> En este sentido, la verdad ética consiste en saber cada vez con mayor delicadeza que vale la pena portarse bien. En efecto, “verdad, bondad y belleza no se pueden separar, pero pueden ver distorsionada su relación, porque (...) el hombre es un individuo capaz de romper la relación entre parecer y ser. Eso no tendría más solución que intentar ponerlos de acuerdo en la vida práctica”. Alvira, R. (1988), p. 7.

<sup>26</sup> Alvira, R. (1990b).





una verdad conceptual tan rica en contenidos que sobrepasan la capacidad analítica humana, es decir, que siempre contienen *algo más*, de tal modo que entra en juego la voluntad que los quiere o no. Por eso, el poder, además de contar con una estructura ética (que hace relación a la verdad), posee también una estructura estética, es decir, de belleza. De lo contrario no atrae, y un poder que no es atractivo, difícilmente será reconocido.

En definitiva, cuando el poder no es estético comienza mal (y tiene menos posibilidades de subsistir), y cuando no es verdadero acaba mal porque no puede realizar lo que promete. Más allá de esta realidad, una vez en el poder hay escollos muy difíciles de superar. No cabe duda de que el atractivo de promesas lisonjeras, propias de épocas electorales, obligarán al político a actuar en ocasiones en contra de ellas, porque en muchas ocasiones el bien concreto no coincide con lo que parece bueno, y los medios de comunicación no dejarán de hacerse eco de esta situación. Asimismo, los grupos de poder a los que, en parte, se puede deber el haber sido elegido, ponen de manifiesto que no es verdad la igualdad matemática de que cada uno es un voto, ya que esos grupos ejercen un poder mucho mayor que el de la suma de sus miembros<sup>27</sup>.

## 7. Conclusión: legitimidad y facticidad

Como es bien sabido, las formas de expresión de la libertad y la sociabilidad son accidentalmente muy diversas. Es tarea de la filosofía política buscar cuál es la explicación final que se da de ellas.

<sup>27</sup> Alvira, R. (1990b), pp. 19-20. Asimismo, quien quiera gobernar prudentemente muchas veces deberá tomar medidas que no podrá explicar retóricamente a sus electores (p. 20).





Hoy el poder se apoya en el presente y en el futuro, a diferencia de tiempos pasados, cuando se tenían principalmente en cuenta el acervo cultural, la historia y las tradiciones de la comunidad. Esta ruptura pone en jaque la utilización del concepto de legitimación en la sociedad actual y los gobernantes se ven en la necesidad de utilizar argumentos de futuro: promesas que gusten al pueblo.

Sin embargo, es claro que para poder reconocer la verdad de algo, ese algo tiene que haber existido. En otras palabras, la verdad tiene una relación trascendental con lo dado, es decir, con la naturaleza<sup>28</sup>. El *olvido* del pasado o, más bien, su desprecio es lo que conduce necesariamente al relativismo que caracteriza a la sociedad de hoy, porque sin pasado no hay criterio posible de verdad. Y ese olvido del pasado también se puede manifestar en el constitucionalismo, cuando es fruto de la imposición de una decisión voluntaria. En efecto, existen dos posibles situaciones: “o se inspira en el pasado [la referencia a principios] o se inspira en la voluntad decisoria, soberana, de los individuos”<sup>29</sup>.

De este modo, la legitimidad se ha convertido en una cuestión de pura voluntad: es puntual, depende de la voluntad de cada persona en cada momento, es decir, que la mera presencia acaba siendo criterio de legitimidad. De ese modo, en el fondo, la revolución sustituye a la legitimación en el pasado por la legitimación rousseauiana de la voluntad general.

Igual conclusión se alcanza si se tiene en cuenta la libertad. En efecto, si se es libre según naturaleza, se tienen obligaciones; mientras que si la libertad es absoluta, la legitimidad reside en la libertad omnímoda de cada individuo. Sencillamente, la voluntad libre de cada individuo

<sup>28</sup> Véase Alvira, R. (1986), p. 165.

<sup>29</sup> Véase Alvira, R. (1986), p. 173.





pasa a ser lo único legítimo. Por ello, la sociedad moderna es una sociedad de individuos libres.

Ahora bien, como la libertad es puntual, la legitimidad también debe serlo, y si libertad es dejar hacer a cada uno lo que quiera, la legitimidad resulta muy cambiante. En efecto, la voluntad presente no es la futura o, al menos, puede no serlo; asimismo, surge la gran dificultad de conseguir que la voluntad de millones de ciudadanos sea una voluntad única. La solución que brinda Rousseau es muy poco convincente: la voluntad general tiene un valor más cualitativo que cuantitativo<sup>30</sup>, de ese modo se llega a un imposible fáctico que no cabe realizar en la realidad social.

Frente a esta situación surge el concepto de democracia representativa, opuesto a la idea de Rousseau, en la que una mayoría impone su voluntad a otros, de tal modo que se viola la libertad absoluta del individuo, principio básico de la modernidad. Por ello, el gran problema se encuentra en la imposibilidad fáctica de gobernar respetando esa voluntad absoluta: quien gobierna para todos actuará en muchas ocasiones en contra de los postulados de su propio partido; quien gobierna –como sucede hoy en día– para el grupo de sus partidarios y no para todos, no gobierna en sentido propio.

En definitiva, la gran paradoja actual reside en que la mayoría nunca es legitimación suficiente y, si se dejan de lado las mayorías, se viola la libertad absoluta que el mismo sistema postula como premisa de sí mismo.

---

<sup>30</sup> Rousseau, J.J. (1976), p. 371.





## Bibliografía

Alvira, Rafael (1986), "Sobre la presunta facticidad política e histórica", *Persona y Derecho*, vol. XV, nº 2, pp. 161-173.

Alvira, Rafael (1988), "Dimensiones estéticas de la empresa", en IV Jornada "La estética de la empresa", Seminario Permanente Empresa y Humanismo, Pamplona, 10 de junio, pp. 5-8.

Alvira, Rafael (1990a), "La autoridad y el poder en la empresa", Presentación VI Jornada Empresa y Humanismo, Seminario Permanente Empresa y Humanismo, Pamplona.

Alvira, Rafael (1990b), "Ética política. Un alegato a favor de los políticos", *Veintiuno*, nº 7, Madrid, pp. 13-22.

Alvira, Rafael (2005), "¿Quién es un buen gobernante?", en Andreu, Rafael y Alvira, Rafael (eds.), *El buen gobierno de las organizaciones*, Publicaciones Empresa y Humanidades, Reus, pp. 29-33.

Alvira, Rafael (2006), "Autoconocimiento, poder y responsabilidad", *Istmo*, nº 282, pp. 16-19.

Alvira, Rafael (2007), "Sócrates", en *Historia Universal del Pensamiento Filosófico*, vol. I, Liber Distribuciones Educativas, Bilbao, pp. 263-287.

Alvira, Rafael (2010), "The Dialectics of Democracy: Common-Particular and Public-Private", en Frizel, Barbara y Dembinski, Paul H. (eds.), *The Role of Large Enterprises in Democracy and Society*, Palgrave-Mac Millan, Londres, pp. 9-15.

D'Ors, Álvaro (1979), *Ensayos de teoría política*, Eunsa, Pamplona.

D'Ors, Álvaro (1996), "Claves conceptuales", *Verbo*, nº 345-346, pp. 509-521.

D'Ors, Álvaro (2001), "Apostillas a las Claves conceptuales", *Verbo*, nº 395-396, pp. 505-526.





Jonas, Hans (1994), *El principio de responsabilidad*, Círculo de Lectores, Barcelona.

Kołakowski, Leszek (2001), *Libertad, fortuna, mentira y traición. Ensayos sobre la vida cotidiana*, Paidós, Barcelona/Buenos Aires/México.

Rousseau, Jean Jacques (1976), *Du Contrat Social*, vol III, Aubier, Montaigne.

Schmitt, Carl (2008), *Constitutional Theory*, Duke University Press, .

Strauss, Leo (1965), *Natural Right and History*, University Press, .





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

### En español

- |      |   |      |  |
|------|---|------|--|
| Nº1  | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i><br>Vittorio Mathieu  | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i><br>Agustín González Enciso                          |
| Nº2  | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i><br>Leonardo Polo                                  | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i><br>José Antonio Doral               |
| Nº3  | <i>La responsabilidad social del empresario</i><br>Enrique de Sendagorta  | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i><br>Alejandro Llano                       |
| Nº4  | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i><br>Juan Antonio Pérez López | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i><br>Jesús Arellano  |
| Nº5  | <i>Empresa y Cultura</i><br>Fernando Fernández  | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i><br>Rafael Alvira                            |
| Nº6  | <i>Humanismo y Empresa</i><br>Cruz Martínez Esteruelas  | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i><br>Jose M. Basagoiti                      |
| Nº7  | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i><br>Peter Koslowski                                | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i><br>Tomás Melendo |
| Nº8  | <i>La estrategia social de la empresa</i><br>Manuel Herrán Romero-Girón   | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i><br>Manuel López Merino                          |
| Nº9  | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i><br>Carlos Llano  | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i><br>Tomás Melendo                        |
| Nº10 | <i>El altruísmo en la empresa</i><br>George Gilder  | Nº22 | <i>La revolución social del management</i><br>Tomás Calleja                          |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i><br>Leonardo Polo  | Nº23 | <i>Indicadores de la madurez de la personalidad</i><br>Enrique Rojas                 |
| Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i><br>Joan Fontrodona   | Nº24 | <i>Empresa y sistemas de cooperación social</i><br>Ignacio Miralbell                 |
|      |   | Nº25 | <i>Humanismo para la dirección</i><br>Miguel Bastons                                 |



HUMANIZAR EMPRENDIENDO:  
HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº26  | <i>Actualidad del humanismo empresarial</i><br>Alejandro Llano                                      | Nº 40 | <i>Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad</i><br>José María Ortiz   |
| Nº27  | <i>Notas sobre la cultura empresarial</i><br>Rafael Gómez Pérez                                     | Nº 41 | <i>La inserción de la Persona en la Empresa</i><br>Armando Segura   |
| Nº28  | <i>La importancia de la dinámica política para el directivo</i><br>Manuel Alcaide Castro            | Nº 42 | <i>Humanismo pericial</i><br>Higinio Marín  |
| Nº29  | <i>El poder...¿Para qué?</i><br>Juan Antonio Pérez López  | Nº 43 | <i>Dimensión humanista de la energía</i><br>Tomás Calleja   |
| Nº30  | <i>La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo</i><br>Daniel Bell          | Nº 44 | <i>La empresa entre lo privado y lo público</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   |
| Nº31  | <i>La gestión del cambio en la empresa</i><br>Juan A. Díaz Alvarez                                  | Nº 45 | <i>Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa</i><br>Santiago García Echevarría                    |
| Nº32  | <i>Hacia un mundo más humano</i><br>Leonardo Polo   | Nº 46 | <i>Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica</i><br>Alejo J. Sison                                       |
| Nº33  | <i>Estudio histórico sistemático del humanismo</i><br>Higinio Marín                                 | Nº 47 | <i>La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible</i><br>Pablo García Ruiz                              |
| Nº34  | <i>Humanismo estamental</i><br>Higinio Marín  | Nº 48 | <i>La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos</i><br>Santiago García Echevarría |
| Nº35  | <i>Consideraciones sobre el activo humano de la empresa</i><br>Tomás Calleja                        | Nº 49 | <i>Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico</i><br>Alejo J. Sison   |
| Nº36  | <i>Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean</i><br>(Sólo para empresarios)<br>José María Ortiz | Nº 50 | <i>Valores éticos de la empresa</i><br>Juan Cruz  |
| Nº 37 | <i>La Etica de la Sociedad de Consumo</i><br>Antonio Argandoña                                      | Nº 51 | <i>La empresa virtuosa</i><br>José María Ortiz  |
| Nº 38 | <i>Hacia una Economía Política Humanista</i><br>Ludwig Erhard                                       |       |   |
| Nº 39 | <i>Las referencias sociales de la empresa</i><br>Tomás Calleja                                      |       |   |

---

 HUMANIZAR EMPRENDIENDO:  
 HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA






## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº 52 | <i>Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad</i><br>Miguel Bastons  | Nº 65 | <i>Sobre la confianza</i><br>Richard Brisebois  |
| Nº 53 | <i>Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica</i><br>Alejo J. Sison             | Nº 66 | <i>El protagonismo social de la empresa</i><br>Tomás Calleja  |
| Nº 54 | <i>La familia: un imperativo para la empresa</i><br>Ramón Ibarra  | Nº 67 | <i>Dimensiones estéticas de la empresa</i><br>Rafael Alvira   |
| Nº 55 | <i>Variaciones sobre una crisis</i><br>Tomás Calleja  | Nº 68 | <i>La empresa como realidad estética</i><br>Ana Fernández   |
| Nº 56 | <i>Pobreza, productividad y precios</i><br>Paolo Savona   | Nº 69 | <i>De la estética a la ética de la comunicación interna</i><br>Iñaki Vélaz  |
| Nº 57 | <i>Lo común y lo específico de la crisis moral actual</i><br>Rafael Alvira  | Nº 70 | <i>La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?</i><br>Santiago García Echevarría |
| Nº 58 | <i>La ética empresarial: una aproximación al fenómeno</i><br>Manuel Guillén   | Nº 71 | <i>La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada</i><br>Fernando Múgica   |
| Nº 59 | <i>La dimensión política de la economía</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   | Nº 72 | <i>El Empresario servidor - líder</i><br>Enrique de Sendagorta  |
| Nº 60 | <i>Sobre la cooperación competitiva</i><br>Ana Fernández y Carmelo Lacaci   | Nº 73 | <i>Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual</i><br>Guido Stein  |
| Nº 61 | <i>Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento</i><br>Alejandro Llano                                       | Nº 74 | <i>Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad</i><br>Guido Stein  |
| Nº 62 | <i>La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar</i><br>Ana Fernández y Carmelo Lacaci | Nº 75 | <i>La literatura anglo-americana de la propiedad</i><br>Alejo José Sison  |
| Nº 63 | <i>La persona humana en la empresa de fin de siglo</i><br>Carlos Llano  | Nº 76 | <i>La empresa como sujeto de las relaciones internacionales</i><br>Javier Herrero   |
| Nº 64 | <i>Estado, sociedad civil y empresa</i><br>Tomás Calleja  | Nº 77 | <i>Clima y cultura empresarial</i><br>Iñaki Vélaz   |



HUMANIZAR EMPRENDIENDO:  
HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº 78 | <i>Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica</i><br>Agustín González Enciso                       | Nº 88 | <i>Los orígenes de la Teoría de la Empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría                      |
| Nº 79 | <i>Hacia una nueva teoría de la empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   | Nº 89 | <i>Un modelo para comprender la empresariedad</i><br>Eduardo García Erquiaga                              |
| Nº 80 | <i>Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa</i><br>Tomás Calleja  | Nº 90 | <i>Dirección de empresas en la economía del conocimiento</i><br>Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz |
| Nº 81 | <i>La empresa entre el psicologismo y el conductismo</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 91 | <i>El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas</i><br>Omar Urrea Romero                       |
| Nº 82 | <i>La tercera vía en Wilhelm Röpke</i><br>Jerónimo Molina Castro  | Nº 92 | <i>Los contratos son lo que son</i><br>José Antonio Doral   |
| Nº 83 | <i>Teorías de la empresa y crisis de la modernidad</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 93 | <i>Introducción al octógono</i><br>Manuel Alcázar García  |
| Nº 84 | <i>Adam Smith: Interés particular y bien común</i><br>Raquel Lázaro Cantero   | Nº 94 | <i>Consensualismo y gobierno político</i><br>María Alejandra Vanney                                       |
| Nº 85 | <i>Violencia y modelos sociales. Una visión humanista</i><br>Tomás Calleja Canelas  | Nº 95 | <i>La relación entre Política y Ética en Charles Péguy</i><br>Antoinette Kankindi                         |
| Nº 86 | <i>El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía</i><br>Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo | Nº 96 | <i>Las Racionalidades de la Economía</i><br>Ricardo F. Crespo   |
| Nº 87 | <i>Visiones racionalistas y románticas de la empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 97 | <i>Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre</i><br>Juan González Pérez                             |
|       |   | Nº 98 | <i>La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil</i><br>Alberto Serna                              |
|       |   | Nº 99 | <i>Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección</i><br>Leonardo Polo                      |

---

 HUMANIZAR EMPRENDIENDO:  
 HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA





---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO
 

---

- |  |  |
|--|--|
| Nº 100 <i>Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección</i><br>Leonardo Polo                | Nº 113 <i>El sentido de la actividad económica en Aristóteles.</i><br>Germán R. Scalzo   |
| Nº 101 <i>Políticas de Humanismo ausente</i><br>Tomás Calleja  | Nº 114 <i>La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio.</i><br>Lucio Lescano Duncan                        |
| Nº 102 <i>Modelos de Familia</i><br>José Javier Castiella  | Nº 115 <i>La confianza como base de la relación empresa-Estado: una perspectiva a la luz del bicentenario de las emancipaciones hispanoamericanas.</i><br>Luis María Caballero |
| Nº 103 <i>Imaginación y Economía</i><br>Gonzalo Carrión  | Nº 116 <i>Empresa y Humanismo, 25 años de un imposible hecho realidad.</i>   |
| Nº 104 <i>Max Weber y la Unión Europea</i><br>Pablo Otegui   | Nº 117 <i>Estados e Instituciones Financieras Internacionales.</i><br>Rosana Garciandía Garmendia  |
| Nº 105 <i>Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente</i><br>Alberto Serna                         | Nº 118 <i>La Racionalidad en Max Weber</i><br>Germán Roberto Scalzo Molina   |
| Nº 106 <i>Arquetipos para el desarrollo personal</i><br>Sol Quesada  | Nº 119 <i>Somalia: fragilidad y perspectivas de futuro</i><br>Rosana Garciandía (ed.)  |
| Nº 107 <i>Las bases del Sistema Económico. El giro social del acceso al crédito.</i><br>José Antonio Doral | Nº 120 <i>Modelos de empresa y ética</i><br>Gastón Escudero Poblete  |
| Nº 108 <i>Génesis del concepto de interés propio.</i><br>Germán Roberto Scalzo                             | Nº 121 <i>La formación retórica del gobernante. Un imprescindible olvidado</i>   |
| Nº 109 <i>Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.</i><br>María Alejandra Vanney                             |  |
| Nº 110 <i>El bien común como finalidad de la empresa.</i><br>José Carlos Fernández Duarte                  |  |
| Nº 111 <i>Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.</i><br>Ricardo F. Crespo                           |  |
| Nº 112 <i>Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.</i><br>Tomás Calleja  |  |

**En inglés**

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*  
Carlos Llano



HUMANIZAR EMPRENDIENDO:  
HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA





- Nº10 *The altruism of enterprise*  
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*  
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*  
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*  
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that  
enterprise may face*  
Daniel Bell



---

HUMANIZAR EMPRENDIENDO:  
HOMENAJE A RAFAEL ALVIRA









