

Dilemas éticos de la empresa contemporánea

Carlos Llano Cifuentes



Carlos Llano Cifuentes (1932-2010) fue presidente fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y rector fundador de la Universidad Panamericana; su labor docente a lo largo de treinta años respalda esta obra. De su autoría, el Fondo de Cultura Económica ha publicado *La amistad en la empresa* (2000), *Etiología de la idea de la nada* (2004) y en coedición con Nacional Financiera *El nuevo empresario en México* (1994).

CARLOS LLANO CIFUENTES

DILEMAS ÉTICOS DE LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA



FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

Primera edición, 1997
Tercera reimpresión, 2011
Primera edición electrónica, 2015

Diseño de portada: Mauricio Gómez Morin

D. R. © 1997, Fondo de Cultura Económica
Carretera Picacho-Ajusco, 227; 14738 México, D. F.
Empresa certificada ISO 9001:2008



www.fondodeculturaeconomica.com

Comentarios:
editorial@fondodeculturaeconomica.com
Tel. (55) 5227-4672

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio. Todos los contenidos que se incluyen tales como características tipográficas y de diagramación, textos, gráficos, logotipos, iconos, imágenes, etc., son propiedad exclusiva del Fondo de Cultura Económica y están protegidos por las leyes mexicanas e internacionales del copyright o derecho de autor.

ISBN 978-607-16-2328-7 (mobi)

Hecho en México - *Made in Mexico*

INTRODUCCIÓN

El auge de la literatura sobre la ética de empresa, vista con la mirada de hace apenas dos décadas, es sorprendente: nunca los hombres de negocios, hasta entonces, sospecharon que los asuntos éticos irrumpirían en la teoría de la empresa de un modo tan inusitado e incisivo como lo han hecho.

Esta explosión repentina, con todo lo positivo que arrastró consigo, implica sin embargo un inconveniente cuya corrección es el motivo de la presente obra, a cuyo posible lector estamos introduciendo.

Los prolíficos textos sobre *ética de la empresa* tienen la característica general de pensar que la *ética* y la *empresa* empiezan con ellos. Esta consideración, sin dejar de ser falsa, se explica por el enorme vacío que la precede: desde hace más de un siglo, con la revolución industrial, las empresas adquirieron una progresiva, creciente y gigantesca importancia en la sociedad.

Pero, *hasta hace dos lustros, o aún menos, los empresarios consideraron siempre a sus empresas como realidades institucionales que gozaban de un prestigio —logrado, sin embargo, al margen de toda consideración ética sobre ellas—*. Evidentemente, antes que por teórica, habría que desechar esta consideración por razones históricas, dado que en el devenir humano no se ha conocido ninguna institución avalada socialmente y exenta al mismo tiempo de toda regla moral.

Por su parte, la ética, el comportamiento moral de los individuos, tenía vigencia para los individuos singularmente tomados, pero era algo que debía dejarse a las puertas del mundo serio de los negocios, en donde se debatían cuestiones de tan original cuño, y de tan alto nivel, que no podían mezclarse con asuntos provenientes de otras esferas sociales y etapas históricas, de carácter doméstico, artesano o municipal.

La ética de la empresa, pues, la *ética de los negocios*, era algo nuevo, que debía surgir con originalidad, ya que eran dos mundos que no habían tenido aproximación ninguna entre sí.

El propósito que persigue esta obra proviene de un discurso totalmente contrario: la ética de los negocios, los grandes planteamientos éticos que se presentan hoy en el mundo de las empresas son insolubles si no se recurre a las magnas concepciones éticas que la humanidad ha tenido presentes, de manera expresa, a flor de piel, a lo largo de su multiseccular historia: la ética de los negocios no puede entenderse más que como una lógica y natural continuación de las profundas soluciones éticas que se han venido acumulando en el devenir de la humanidad, de un modo progrediente y positivo, aunque, en su trayectoria de ascenso, se hayan dado huecos, baches y retrocesos.

Siempre ha habido empresas, y planteamientos éticos en ellas: desde los conflictos del nomadismo en la historia judía, hasta las gestas guerreras griegas y las conquistas de los nuevos mundos. Junto a las grandes aventuras humanas, también las cuestiones éticas se

debatían entre los pequeños avatares de los negocios del hombre: los ejemplos aristotélicos son abundantes, cuando habla de mercaderes y mercados, de zapateros, carpinteros y escultores... Dar la espalda a toda esta densa cultura de carácter moral es un despropósito que sólo se explica por aquel vacío, predecesor inmediato de esa explosiva literatura sobre la ética de la empresa.

Es necesario, además, considerar otro motivo que desconecta o interrumpe los estudios éticos acerca de la empresa, de todos los demás que durante siglos se mantuvieron vigentes en el pensamiento humano. Durante siglos hubo en el mundo una concordancia ética acerca de las cuestiones decisivas de la vida del hombre. Las grandes civilizaciones —duraderas, no efímeras—, en su heterogénea y variadísima historia —en la que destaca por muchas razones la judeo-cristiana—, reconocieron como válido en su conjunto un bloque preciso —no ambiguo, sino determinado— de principios morales de la conducta.

Con la declinación del cristianismo en la cultura contemporánea, se ha dado paralelamente una cierta grieta en esta universal concordancia moral. El capítulo I del presente estudio hace un análisis acerca de cómo estos intentos de ruptura han resultado fallidos, y hoy resta sólo un concepto viable del hombre que restaura las grandes concepciones éticas de la historia.

Pero tales intentos han dejado en nuestros días un poso, un sedimento que imposibilita, a nuestro juicio —y al de muchos intelectuales de valía, de las más diversas latitudes—, un tratamiento ético serio de cualquier realidad humana, incluyendo la de la empresa.

El impedimento tiene un nombre preciso: *relativismo*. La esencia del relativismo moral podría expresarse de manera sucinta, y por ello no del todo completa, diciendo que el relativista considera que cualquier juicio de valor se encuentra siempre *condicionado* por una variable de la que dependerá su intrínseca validez. En consecuencia, no habría verdades éticas absolutas o permanentes, ya que la validez de cada juicio o dictamen moral estaría vinculada con el valor que se le otorgue a la predicha *variable*, la cual, por definición, no es ni permanente ni absoluta. La pregunta que se hiciera, por ejemplo, sobre la validez de esta ecuación: $2 + x = 4$, sería una pregunta sin sentido, porque se tendría que contestar como definitivo algo que se encuentra en situación indefinida, es decir, en situación relativa al valor de la variable x . Si se preguntase: ¿es éticamente legítimo mentir al cliente?, el relativista contestaría: *depende* del cliente, del país, de la situación, etcétera.

Esta concepción relativista de la ética ha venido a acentuarse, por una nefasta coincidencia para la resolución de nuestro asunto —la ética de los negocios—, precisamente en el ámbito sajón, en donde las empresas adquieren mayor fuerza todavía que en el resto del mundo. Estamos convencidos de que tal fenómeno —vigor del relativismo y auge de los negocios— es, como lo hemos calificado, una coincidencia. No hay nada que nos indique relaciones de causa y efecto entre estos dos aspectos de nuestra cultura contemporánea, fuera, obviamente, de su coincidencia temporal y geográfica.

Esta obra es optimista: quiere decirse que estamos convencidos de que la verdadera (no literaria) inserción de la ética en el mundo de los negocios no será rémora alguna para ellos (tal vez al contrario); y convencidos estamos igualmente de que el progreso de los negocios no influye ni influirá en la relatividad de la ética. Diciéndolo de otro modo, y éste negativo: *pueden darse, y se dan, dilemas éticos en la empresa, pero la ética y los negocios no constituyen en sí un dilema.*

Según Allan Bloom (1987, p. 25), la relatividad de la verdad no es en Norteamérica una mera intuición teórica, sino un *postulado moral*, que se erige en la condición de posibilidad para una sociedad libre. Esta creencia —que es, decimos nosotros, una especie de religión anuladora de toda otra religión posible— se da más entre los hombres jóvenes y los estudiantes. También añadimos nosotros: se da más entre los jóvenes y estudiantes que entre los hombres de empresa, aunque, desgraciadamente, con retraimiento por parte de éstos, que se ven en la coyuntura de aceptar tal postura, para no ser tachados de lo que realmente son: hombres impositivos y, por lo general, autócratas.

Aparece así lo que John Rawls (1979) y Ronald Dworkin (1984) han denominado *liberalismo de la neutralidad*, uno de los principios básicos de la sociedad democrática, la cual debería mantenerse imparcial ante lo que los ciudadanos consideren, cada uno por su cuenta, como moralmente adecuado para conseguir una vida buena.

Este liberalismo de la neutralidad ha recibido por parte de Thiebaut (1994) el nombre de *imparcialidad liberal*, que no deja de ser un valor, siempre que se inscriba dentro de un horizonte de valores *sustantivos*, que no pertenecen ya al mundo subjetivo del que los *sustenta*, sino que, como lo dice Taylor en las *Fuentes del yo* (1989), son “rasgos reales de nuestro mundo”.

No se puede hablar impunemente de *imparcialidad ética liberal* cuando de hecho, y por el contrario, nuestra cultura moral ha ido acumulando criterios de valor según los cuales decimos qué vidas son plenas y cuáles acarrear frustración y fracaso (Thiebaut); cúmulo que constituye un “potencial humano universal” (Taylor, 1994). Esta imparcialidad no es la única perspectiva moral requerida para enfrentarse al pluralismo, que siempre se dará, y a los conflictos éticos, que siempre tendrán lugar. Hay otras maneras más inteligentes de contar con una ética sólidamente constituida, sin menoscabo de la libertad y del pluralismo.

Si admitimos el relativismo ético revestido de imparcialidad liberal o liberalismo neutral, no será posible construir una ética de empresa, y el comportamiento de ésta seguirá al desgaire, como, pese a todos los intentos de tomar rumbo, ahora se encuentra.

Nuestro punto de partida, al igual que el de la ética clásica, en la que nos basamos, podría expresarse, otra vez con Taylor, de la siguiente manera: entre hombres y mujeres de todas las latitudes podemos hablar del *ser humano* porque, por encima de sus diferencias, existen ciertas propiedades comunes: son seres capaces de razón, amor, memoria y reconocimiento dialógico. Nosotros diremos en esta obra, quintaesenciando la policroma variedad del hombre, que éste es un ser caracterizado por su autodomínio y

afán de trascendencia.

Es verdad que cada individuo humano tiene una identidad irremplazable, que lo convierte en algo *sui generis*, peculiarísimo, y esto hace que las relaciones entre individuos queden impregnadas por una relatividad profunda, como pertenecientes cada uno a mundos astronómicamente diversos.

Pero esta misma identidad personal sólo es posible si se destaca contra lo que el propio Taylor llama *trasfondo de aquellas cosas que tienen importancia*. Este trasfondo nos impide poner entre paréntesis la historia, las exigencias de la solidaridad, las necesidades de mi prójimo, los deberes del ciudadano, las llamadas de Dios y *las exigencias de la naturaleza*.

Todas estas inesquivables realidades humanas forman el trasfondo, el cimiento en donde toda ética encuentra su solidez. *El lector se halla ante un estudio sobre la ética de la empresa que parte de un concepto de la naturaleza del hombre, por el convencimiento de que la ética misma parte de y desarrolla a la naturaleza humana.*

Es ésta la única manera conocida por la historia de la cultura humana de no caer en lo que se ha denominado *ética inarticulada*. Sólo la naturaleza del hombre hace posible superar el narcisismo cultural de los relativistas, por medio de lo que Thiebaut llama *realismo apelativo*: la fuerza trascendente que ejerce la apelación a determinados valores que van más allá de la voluntad o de los intereses del sujeto.

La postura que pretende hacer una ética de razonamientos, pero no de principios, ha entrado en un callejón sin salida. Resulta paradójico, para decirlo suavemente, que, en este siglo, huyendo de la postulación de principios absolutos, se puedan escribir cientos de páginas sobre ética, sin mención alguna, por ejemplo, de los mandamientos de la ley de Dios. No se trata aquí, a nuestro juicio, de un problema de religión, de fe o de convicciones, sino de algo más complejo. Quien escribe sobre arte europeo, no puede dejar de hacer referencia a la catedral de Colonia, aunque no sustente la fe cristiana de quienes la construyeron.

Partimos, pues, de una naturaleza humana expresada en un concepto del hombre demostrativamente verdadero. Por la estructura de esta obra resulta imposible explicar esta demostración de una manera completa. En el [capítulo II](#) señalamos al lector las vías por donde esa demostración puede desarrollarse, después de mostrarle en el capítulo I las razones por las que otros conceptos del hombre resultaron a la postre inválidos. A partir de ahí nuestros problemas quedan ya embebidos en el ámbito de los negocios, con un tratamiento tan pragmático y tan antropológico como en cada caso pareció necesario.

Estamos, pues, ante una ética realista, porque parte de una naturaleza real del hombre, avalada por el análisis filosófico y las culturas de siglos. Esta postura realista, adversa al relativismo imperante, es vitalmente necesaria (además de demostrativamente verdadera): el conocimiento de la realidad ética no puede estar dependiendo de una variable que lo condicione. Al revés, los posibles condicionamientos que desfigurarían el directo conocimiento de la realidad, deberían configurarse o doblarse para hacer de ese conocimiento de la realidad un conocimiento verdadero.

Esta actitud nos dice que, en efecto, la pregunta ¿es verdadera la ecuación $2 + x =$

4?, carece de sentido. Pero añadiré que ésa no es la manera de preguntar, sino la siguiente: dado que la realidad se me muestra inequívocamente como siendo sin duda 4, ¿qué valor debe asignarse a la variable x ?, ¿qué condiciones debe tener mi conocimiento, mi teoría, mi hipótesis, mi apreciación personal para que arroje ese resultado? Mi conocimiento de la realidad —y también de la realidad humana— debe estar condicionado por la realidad —ése es el realismo—, en lugar de que la realidad conocida esté condicionada por el conocimiento —ése es el relativismo—.

La obra que el lector tiene ante sí es un intento de resolver algunas de las incógnitas —algunas de las variables x — que han proliferado en las empresas, en sus planteamientos éticos, por carecer, olvidar o marginar realidades morales de las que no se debe tener ni carencia, ni olvido, ni hacer marginación: la naturaleza humana, los principios de acción que de ella brotan, el valor del hombre como persona y el valor de la empresa en cuanto comunidad de personas.

Llevamos 30 años dedicados al estudio de la empresa, desde el punto de vista de su dirección general, tomando como óptica de análisis la antropología filosófica, especialmente la desarrollada por Aristóteles. Deseo agradecer a todos mis colegas del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), de la Universidad Panamericana, que me hayan dado aliento y ayuda para progresar en esta visión de la vida de los negocios, en momentos en que tal perspectiva ética era considerada en general como improcedente. Esos estudios han cristalizado, con mayor o menor fortuna, en más de una docena de obras. La antropología filosófica y la ética tienen importantes intersecciones —no sólo en el terreno de la empresa— si no es que se circunscriben entre sí por entero.

Por este motivo, el lector puede encontrar algunos desarrollos ya indicados antes: no podía ser de otra manera, ya que nadie es capaz de olvidar por completo su propio bagaje intelectual. Encontrará, pues, algunas repeticiones conceptuales, no literales: esta ética de la empresa es hija de aquella antropología de la dirección.

Algunos temas, como el de los valores, las virtudes y las responsabilidades, se encuentran aquí resumidos a lo concerniente desde el punto de vista de la moral de los negocios; otros, como el de los fines, han sido extensamente ampliados, ya que la ética es una ciencia humana de finalidades... Espero haber contribuido así, aunque sea en mínima parte, al esclarecimiento de uno de los problemas principales de nuestra civilización: por el lugar privilegiado que las empresas han adquirido en ella, la suerte de nuestra civilización se encuentra en algún modo pendiente de que sepamos emprender a favor del hombre.

CARLOS LLANO

Montefalco, Morelos, 1 de enero de 1997

I. PERSONA

IDEA DEL HOMBRE Y ÉTICA

Para comprender los problemas éticos que afronta la empresa de nuestros días es preciso clarificar algunas cuestiones que en el momento actual están profundamente desdibujadas. Uno de los problemas éticos en las organizaciones es el desconocimiento acerca de lo que debe entenderse por ética y los alcances que ésta posee para la vida del hombre y de la organización.

Hay un claro nexo entre las normas éticas y el concepto del hombre. Las primeras se deducen rigurosamente del segundo. La filosofía clásica (Platón, Aristóteles, Agustín de Hipona, Tomás de Aquino) ha definido la ética como el saber que contiene las disposiciones necesarias para que el hombre se desarrolle a plenitud y alcance una vida lograda. Los imperativos éticos son, pues, indicaciones que señalan el camino que conduce al desarrollo del hombre.

Ya se ve que esta consideración ética, como expansiva de la realidad del hombre, se contraviene con la usual de nuestro tiempo, según la cual la ética implicaría un conjunto de reglas restrictivas —no expansivas— del desarrollo humano.

Para que una regla de conducta determinada pueda considerarse como expansión o como restricción del hombre, es preciso partir de un concepto de ser humano. En primer término, adquirir la convicción de que el hombre responde a la idea de una naturaleza determinada, y no es el producto casual de las fuerzas aleatorias de la evolución biológica. Aunque el hombre fuera el resultado de esa evolución, para ser destinatario y sujeto de normas éticas, tal evolución debería sujetarse a una orientación *eidética*, a un progreso con sentido y finalidad. Lo cual equivaldría a afirmar que el hombre posee una naturaleza determinada, recibida como un don del que resulta responsable, don que puede acrecentarse si se siguen las normas de su desarrollo, o disminuirse en caso contrario.

La ética ha de considerarse, pues, como potenciadora de sus capacidades personales. Para usar una metáfora moderna, constituye el *instructivo* que suele acompañar al uso de cualquier artefacto. Quien intenta utilizar el artefacto para el fin al que originalmente fue destinado, ha de atenerse a las indicaciones de uso señaladas por quien lo produjo. Tales indicaciones se considerarán como restrictivas por quien pretende manejar el instrumento teniendo finalidades diversas de aquellas para las que fue precisamente diseñado. En cambio, quien se sujeta a las instrucciones, logrará que el aparato funcione adecuadamente.

Siguiendo el símil, la razón de ser del instructivo se aclarará en la medida o grado en que el usuario conozca la ley interna del aparato en cuestión, ya que todo el instructivo adquiere sentido sólo en conexión con ese artefacto. A falta, sin embargo, de

conocimiento, basta la *confianza* en el constructor. Si nuestro bagaje intelectual no nos facilita la comprensión del funcionamiento íntimo de un motor de explosión, nuestra ignorancia puede suplirse con la confianza que depositemos en el fabricante y, por consecuencia, en el instructivo por él diseñado. En el caso, por tanto, de no conocer bien cuál es la ley que vincula el funcionamiento del aparato con las instrucciones que se nos dan para su uso, será necesario, en sustitución, conocer la calidad técnica de quien montó el aparato y diseñó el manual de su utilización, y confiar en aquella calidad técnica, ya que no podemos apoyarnos en nuestros propios conocimientos (y en la medida o grado en que no podamos).

Los esfuerzos racionales para intentar la vinculación de lo uno —instructivo— con lo otro —naturaleza del aparato sobre el que se nos instruye— son siempre positivos, porque el entendimiento del motivo de los señalamientos éticos es propio de la comprensión del ser humano. Son positivos, no obstante, si en el caso de la filosofía del hombre reconocemos la imposibilidad de un conocimiento cabal de su naturaleza, compleja, heterogénea e insondable; por tal imposibilidad los estudios de la antropología filosófica —y de la ética que le es consiguiente— se diferencian del que corresponde a las ciencias naturales, sean biológicas, sean sobre todo físicas, pues el objeto de éstas reviste características diversas de las que prevalecen en el ser humano, único del universo dotado de libertad.

Ésta es la causa última por la que la ética se relaciona estrechamente con la religión, pues el saber religioso, al develar hasta donde se puede el conocimiento de Dios, creador de la naturaleza humana, nos dará, de una parte, un mayor conocimiento del hombre y, de otra, una mayor confianza en las disposiciones que para el hombre ha dado quien lo creó, que compense el escaso conocimiento que tenemos de la naturaleza que ha sido creada.¹

Para emplear otro símil moderno, podemos considerar la función de las orientaciones éticas como análoga a las *señalizaciones* de las autopistas, tanto en lo que se refiere a la indicación acerca de la velocidad recomendada en cada tramo, como en lo que concierne a los obstáculos próximos previsibles —curvas cerradas, hielo en el pavimento, niebla o posibles deslaves— y sobre todo a los diferentes destinos en el caso de bifurcación. Quien conozca la orografía, por experiencia o por mapa, encuentra un atisbo de racionalidad en estas señalizaciones, racionalidad que, en caso necesario, tendrá que ser suplida por nuestra confianza en las autoridades de tráfico vehicular, a las que suponemos con suficiente conocimiento de causa para dotar a estas señales de la racionalidad que a nosotros ahora nos falta.

Con razón decía Karl Jaspers, existencialista alemán, doctor en medicina y autor de profundos estudios de antropología filosófica (*Philosophie*, 1932), que en el caso del enfermo cuenta más la relación de confianza —incluso de amistad— con su médico, que la comprensión científica de las prescripciones médicas y farmacéuticas para combatir su enfermedad.

Tanto en el caso de un motor de explosión, como en el de un recorrido vehicular, como en el de un tratamiento médico, se necesita un factor de *fiducialidad* en quien

tiene conocimiento de causa, e incluso en quien *es* causa (del motor, del mapa, de la medicina). En el caso del hombre, de manera análoga, esta *fe* o confianza se hace más necesaria, por la profundidad del asunto de que se trata. De ahí deriva el error de suspender el comportamiento ético hasta tener una comprensión racional de su fundamento. Sería equivalente a suspender un viaje aéreo mientras no se conozcan las normas de vuelo sabidas por el piloto.

Si bien la ética se refiere, primera y principalmente, a la persona individual, por ser potenciadora de sus capacidades personales, hasta el logro de su completo —aunque siempre perfeccionable— desarrollo, debe entenderse también como potenciadora del hombre en cuanto integrante de la sociedad en la que vive. En efecto, el hombre no se desarrolla más que siguiendo una línea referencial, es decir, la relación con otras personas humanas. La existencia de un ser aislado es para Aristóteles (*Ética a Nicómaco*) propia del dios o de la bestia. Al mismo tiempo, y reversiblemente, el desarrollo de la sociedad sólo es posible mediante el desarrollo de los individuos que la integran. A diferencia de las ideologías socialistas modernas (hoy ya prácticamente extinguidas), no es la sociedad la que perfecciona al individuo, sino éste quien posibilita la perfección de aquélla. Pero, a su vez, la sociedad constituye un ámbito propicio o perjudicial para el desarrollo de cada persona, desencadenándose un círculo virtuoso de desarrollo, o vicioso de deterioro.

Partiendo del concepto de naturaleza humana definida, la ética juzga sobre lo bueno y lo malo en referencia con la naturaleza: es bueno todo aquello que expansiona las posibilidades propiamente humanas, y malo lo que las encoge o imposibilita.

Las divisiones que se hacen sobre ética individual y ética social son artificiales. No hay ninguna cualidad humana positiva, llamada virtud (capítulo VI), que no repercuta socialmente de manera beneficiosa. Si no se diese tal repercusión podríamos dudar de la existencia de tal virtud. Al mismo tiempo, no hay ninguna cualidad positiva en ninguna sociedad que no tenga su punto de arranque o fundamento en las cualidades individuales de sus integrantes. La mencionada división entre ética social y ética individual es preferida, aunque por razones distintas, tanto por los socialistas como por los liberales. Para los socialistas las convicciones éticas del individuo carecen de valor social. En la sociedad, más que prevalecer determinados valores o cualidades positivas, se establecen *procedimientos* para determinar mayoritariamente lo que debe considerarse como bueno. Aquí se encuentra ausente, según se ve, el concepto de naturaleza humana: así, será bueno lo que se determine socialmente que lo sea: ésta es la hoy llamada *ética procedimental*, que sería presumiblemente la única ética social que no conculcase la libertad de los individuos. La libertad individual —con sus debidos límites establecidos por los procedimientos— será la única cualidad ética admisible. Lo único que fundamentará la norma ética es el procedimiento mediante el cual la propia sociedad determinará a qué normas morales quiere sujetarse. Veremos después (capítulo III) que el establecimiento de códigos éticos en la empresa tiene frecuentemente por base una mera ética de procedimientos, en donde se da la espalda a lo objetivamente bueno y a lo objetivamente malo.

Para los liberales, en cambio, la ética sólo tiene un carácter individual. Expresar y

difundir las convicciones éticas individuales resultaría atentatorio a la intimidad de los demás, que tendrían a su vez el derecho a sostener, en el ámbito privado de su existencia, sus propias convicciones éticas. La ética que en cada sociedad debiera sustentarse se inspiraría bien en la fusión del *crisol* (un sincretismo resultante de la mezcla de todas las convicciones éticas individuales), bien en la yuxtaposición del *mosaico* (una convivencia armónica de las distintas concepciones morales que coexisten en su diversidad ofreciendo un paisaje ético multiforme pero armónico o equilibrado).

Como acabamos de sostener, la frontera entre la ética individual y la ética social es artificial y arbitraria, propiciatoria de dificultades a la postre insalvables. La ética individual tiene su expresión y su explicitación naturales en la sociedad a la que el individuo pertenece; y la ética que se vive en una sociedad guarda siempre referencia a una ética individual implícita y muchas veces inadvertida.

NECESIDAD DE UNA OPCIÓN

La opción fundamental para la configuración de la ética es la de asumir como verdadera una idea del hombre. Esta asunción no debe ser subjetiva, sino que debe basarse en razonamientos demostrativamente ciertos, si bien las orientaciones éticas no tienen el carácter de las que se desarrollan en las llamadas ciencias positivas, y por tanto se configuran como las que son propias de las disciplinas llamadas con acierto *humanidades*, por relacionarse de manera directa con el hombre, que es el objeto central de su estudio.

La filosofía clásica ve en el hombre una clara continuidad anatómica de las especies que evolutivamente le precedieron, pero al mismo tiempo, una ruptura ontológica no menos obvia con respecto a ellas, que lo coloca por encima de esas especies, no con diferencia de grado sino fundamental o entitativa.

Tal ruptura y superioridad se desprende de dos capacidades que se hallan en el ser humano, ausentes en el resto de los animales: la inteligencia y la voluntad (capítulo II). Gracias a estas dos potencialidades en el conocer y en el querer (*conocer profundo y querer libre*), la persona goza de dominio sobre otras potencias a las que el animal, genéricamente considerado, se encuentra sometido. El hombre posee, como el animal, sentidos, instintos y tendencias sensibles, pero, por causa de su inteligencia, puede encauzarlos, dominarlos de algún modo o al menos pasar por encima de ellos. En tales condiciones puede decirse del hombre lo que no puede ser afirmado de los demás animales con los que comparte el género: *el hombre es dueño de sí*.

Además de esa característica de dominio propio, el hombre es capaz de elevarse por encima de la particularidad de cada cosa, y considerarla dentro de un escenario panorámico, capaz de concebir el infinito y de tender a él. Ésta es la segunda característica clásica asignada en particular al ser humano: *el ansia de trascendencia infinita*.

Dominio de sí y ansia de infinito son las dos coordenadas que sitúan al hombre como un ente particular en el ámbito de los seres vivos. Este venerable concepto clásico del hombre perdura con vigencia en las más serias antropologías filosóficas, aunque en nuestro tiempo perviven aún los restos —cuya fuerza ha disminuido a la luz de los resultados— de otras ideas del hombre, surgidas en nuestro siglo y en nuestro siglo fenecidas. Como estas ideas acerca de la persona humana guardan aún una cierta vigencia cultural, influyen notablemente en quienes, como dirigentes de organización, deberían poseer una idea clara (demostrativamente verdadera, dijimos) de lo que ellos son, y de lo que son las personas que de ellos dependen.

La coexistencia de diversas hipótesis sobre el ser del hombre origina el presente *relativismo*. Según éste, no puede proclamarse una idea acerca del ser humano que sea objetiva o demostrativamente verdadera para todos los tiempos y circunstancias. El hombre puede ser juzgado según apariencias fenoménicas, culturales e históricas, de sorprendente variación a lo largo de la historia. Al mismo tiempo, cada uno de nosotros se polariza en la visión de uno de los aspectos que el hombre presenta en cada coyuntura. A la diversidad del fenómeno humano se añade nuestra parcial perspectiva — perspectiva aspectual—, lo que nos impediría afirmar que nuestra visión del hombre puede llegar a ser objetiva y única, en lugar de subjetiva y plural.

Una de las dificultades más serias para la determinación de la ética en la empresa, es precisamente esta consideración relativista de la idea del hombre, cuyos rasgos esenciales acabamos de describir. Los directores de empresa son capaces de determinar la misión que a ella le corresponde, los objetivos y metas que deben lograrse, las políticas y criterios que guiarán su actuación y los valores culturales que deben propiciarse en el logro de esa misión, en el alcance de esas finalidades, y en la vivencia de esas políticas y criterios. Pero, curiosamente, de entre las muchas graves cuestiones que los directivos se ven precisados a decidir en lo referente a las organizaciones a su cargo, se excluye inconscientemente la opción que debe estar en la base de todos aquellos actos decisorios, sin la cual éstos carecen de fundamento.

Sostenemos que *el primer paso para que la empresa pueda implicar en sus actividades un comportamiento ético, es el de asumir y comprometerse con una idea definida del hombre, demostrativamente verdadera*. Esta determinación no puede eludirse, porque los pasos subsiguientes se darían en el aire. En efecto, si hemos definido a la ética como el saber que orienta al hombre hacia el desarrollo y plenitud de su propia naturaleza, la carencia de una idea acerca de esa naturaleza hace imposible señalar la orientación de su desarrollo. El relativismo antropológico, profesado de manera que resulte permanentemente problemática una idea objetiva del ser humano, imposibilita el saber ético y su aplicación operativa en la empresa. La ética es el conjunto de criterios que nos indica si algo es bueno o mejor (porque concuerda con y expande la naturaleza humana) o si es malo o peor (porque le da la espalda o la contraviene), y el criterio no puede ser confuso y débil, porque es lo que debe por definición dar claridad y firmeza.

Hacer, pues, empresa, sin partir de una idea del hombre, equivale a privar a la empresa de una orientación clara y de una finalidad determinada. Esta afirmación, que

resulta incuestionable desde una antropología filosófica bien enfocada, no es ajena tampoco a la literatura actual sobre la empresa. Charles Handy, en *La edad de la paradoja* (1996, p. 139), en el capítulo que trata precisamente de “El significado de la empresa”, nos dice que “examinar el lugar y significado de la empresa en nuestra sociedad” implica “*el reto de encontrar de nuevo nuestra naturaleza humana*”.

ÉTICA DE LA EMPRESA Y ÉTICA INDIVIDUAL

Hemos dicho que en el momento contemporáneo hay una implícita e inconsciente resistencia a asumir una idea objetiva y permanente sobre el hombre. El relativismo —el relativismo moral sobre todo—, tiene mucho que ver con esa resistencia. Constituye en realidad el relativismo una falta de compromiso. Si no podemos estar seguros de nada, el hombre quedaría inmovilizado, postura antípoda de aquella que debe adoptar el hombre de empresa. El director de una organización se caracteriza precisamente por optar ante las alternativas, es decir, por convertir en absoluto —esto es lo que hay que hacer— lo que antes se presentaba como relativo —puede hacerse esto o aquello—.

La decisión no convierte lo relativo en absoluto, pero lo relativo deja de serlo *metódicamente* en cada caso de decisión. Un hombre escéptico y relativista se vería incapacitado para optar. La acción exige elecciones y compromisos. Pero unas elecciones se fundamentan encadenándose con otras, hasta llegar a las elecciones antropológicas fundamentales. Y la más fundamental es la de determinar qué es el hombre o, mejor, *quién es el hombre*. Sin la respuesta a esta cuestión sería imposible organizar a los hombres ni orientarlos hacia finalidades específicas. La dirección se invalidaría a sí misma.

A fin de escabullirse de este compromiso, se ha construido un sistema ético que denominaríamos *doble moral*. Para definir el comportamiento ético de la empresa no será necesario —conforme a este planteamiento— acogerse a una definición determinada del hombre. Bastaría definir lo que es la empresa, y determinar lo que es bueno o malo para ella, en cuanto tal. Éste será, por tanto, un sistema diferente —vale decir, se tratará de *otra moral*, de una moral diversa— de aquel que, partiendo de una idea definida del hombre, proceda a señalar lo que es bueno o malo para la persona.

Ambas morales no tendrían que ser coincidentes. El comportamiento del hombre en la empresa no tiene por qué ser paralelo al comportamiento del mismo hombre en otros ámbitos vitales —como integrante de una familia, como ciudadano de una sociedad...—.

Esta construcción de la doble moral nos evita, así, el tener que asumir decisiones particularmente comprometidas y difíciles, sin impedirnos el establecimiento de principios morales de la empresa en cuanto tal.

Este planteamiento rompe en el hombre su unidad de vida. El ser humano cae en una suerte de desdoblamiento ético que puede denominarse sin exageración *esquizofrenia moral*. El axioma tautológico del *business is business* tiene precisamente este significado:

en el mundo de los negocios podemos conducirnos de manera diferente a como nos hemos de comportar en otros mundos vividos por nosotros. Como tales mundos — familia, amistades, relaciones sociales, relación política, religión, deportes, actividades de voluntariado y asistenciales, etc.— son muy variados, y en cada uno de ellos, siguiendo el mismo principio, estaríamos sometidos a criterios éticos diferentes, nos hallaríamos frente a una *esquizofrenia moral múltiple*, cuya consecuencia es el abundante número de los cínicos y los hipócritas, que guardan un comportamiento diferente en cada situación vital: carecen de coherencia y personalidad existenciales, no poseen unidad de vida.

El hombre es el mismo en sus diversas circunstancias. Las circunstancias no son las que lo configuran; lo característico del ser humano —dijimos— es el ser dueño de sí, vale decir, *configurador de circunstancias*. Lo que nos indica que no son las situaciones periféricas —el *hábitat* psíquico o físico— las indicadoras de su comportamiento. El comportamiento del hombre ha de ser endógeno, pues ha de derivar de su propia naturaleza humana encarnada vivencialmente en él mismo.

La doble moral es una evasión ilícita que elude el compromiso de la definición del ser del hombre. Hemos de preguntarnos, sin embargo, acerca del motivo último por el que el dirigente de empresa, acostumbrado por oficio a la toma de decisiones, mantiene esa elusión en asunto tan fundamental y básico para la organización, como es el de determinar y definir la naturaleza de los hombres que constituyen precisamente esa organización.

Como tocamos aquí el nervio de la conducta moral humana, hemos de decir que evadirse del compromiso de optar por una idea del ser del hombre no se debe a la dificultad teórica del asunto —dificultad, por otra parte, manifiesta—, sino a algo más grave: no de carácter teórico sino de índole ética, precisamente.

Quien se compromete con una idea determinada del hombre, de la cual derivan las pautas de su comportamiento, se compromete a sí mismo como hombre que es, y su compromiso abarca la conducta que se deduce de la idea de hombre asumida.

Por ejemplo, si se admite que la idea del hombre se ubica en las coordenadas a que antes nos hemos referido —dominio de sí y ansia de infinito o trascendencia—, quien asume esta idea de la persona humana se compromete, como ser libre dueño de sí, a las consecuencias de sus actos libres, y elimina de sí mismo la posibilidad de encontrar sus ansias de ser feliz en realidades caducas y limitadas, ya que se ha admitido como un ser con apetito de trascendencia.

Los directores de organizaciones pueden hallarse habituados a las decisiones que se refieren a las circunstancias o realidades externas, objetivas, ajenas a la propia persona que está decidiendo. El decidir, en cambio, la idea del hombre bajo la que se ha de regir su entera existencia, se refiere al propio yo, al propio yo y a su vida entera. El hábito de decidir acerca de realidades exteriores no se corresponde con el hábito de decidir qué tiene relación directa conmigo mismo: puedo ser un hombre decidido en lo primero mientras que guardo una permanente indecisión en lo segundo.

Ya aquí se puede aportar una prueba sobre la manera en que la ética personal

repercute en el modo de ser de las organizaciones. En efecto, el hábito de decidirme, reflexivamente, en mis proyectos de existencia, y comprometerme con ellos, franquea la vía para habituarme a las decisiones que se refieren a asuntos exteriores, de algún modo periféricos, que serán menos comprometedores y, por lo tanto, materia más fácil sobre la cual elegir.

Debe concluirse que la ética de la empresa no es distinta de la ética del hombre. Como advertimos más arriba, no debe trazarse una frontera entre la moral individual y la moral social. Si deseamos mantener esta doble nomenclatura, lo que es del todo legítimo, hemos de advertir inmediatamente lo que ya dijimos: que no se trata de morales diferentes, ni de dos morales, sino que la segunda es la expresión y trasunto de la primera, y en ella encuentra su origen y cimiento.

Sólo si se acepta este decisivo punto podemos hablar de la ética de la empresa sin construirla sobre arena.

LAS DIVERSAS IDEAS DEL HOMBRE

En la civilización contemporánea, vale decir, en el presente siglo, quizá por vez primera, o al menos con tanta fuerza, la idea clásica del ser humano cuyos rasgos principales hemos trazado (dueño de sí y ansia de infinito; es decir, libre y trascendente), se ha visto en la tesitura de coexistir con otras ideas antitéticas del ser humano que hasta hace apenas unos años influyeron en la mentalidad de nuestro tiempo con especial vigor, sin que los hombres prácticos y de acción resultaran ajenos a la influencia. Por el contrario, al ser conceptos del hombre íntimamente vinculados con su acción, ejercieron un peculiar influjo sobre aquellos.

Materialismo

Hemos de señalar en primer término la antropología de Karl Marx (*El capital*, 1867). Su repercusión no se ha limitado al campo político, ni a los países del Este. En el propio Occidente el materialismo antropológico marxista fue implícitamente aceptado, aun admitiendo la más radical repulsión hacia el comunismo.

Como es sabido, el hombre, según Marx, se encuentra supeditado a las necesidades materiales básicas y a los modos de producción de los bienes necesarios para satisfacerlas. Se trata de un concepto materialista del hombre, por un lado, y, por otro, de un concepto del hombre esencialmente considerado como productor. En cuanto animal, está poseído de y constreñido por necesidades de naturaleza material (alimento, habitación, vestido, calefacción, etc.); como hombre productor, intenta satisfacerlas en sociedad. La forma de relacionarse en sociedad para producir los bienes que satisfagan sus necesidades materiales básicas, constituye la *relación fundamental* de la que depende

el resto de la vida de la sociedad y del hombre individual mismo.

Decimos que la sociedad occidental coincide en buena parte con las teorías marxistas, aun sin adherirse al comunismo. El comunismo, en efecto, es la negación directa de la empresa privada, institución social de la mayor importancia en la cultura de Occidente. Según la teoría comunista, si el hombre no puede producir nada solo, sino en sociedad, no es legítimo que los medios de producción —capital— ni el resultado de ésta —producto— sean propiedad del individuo, sino patrimonio común. No obstante, el materialismo marxista guarda una vecindad muy estrecha con el capitalismo occidental por lo que ambos implican de concepción materialista de la vida. En la cultura subyacente de nuestras empresas se da la necesidad de la ganancia material —sea para tener más, sea simplemente para subsistir—, un valor de indiscutible primogenitura, al que tendrán de hecho, si no teóricamente, que supeditarse los demás valores. Este condicionamiento del hombre con respecto a los bienes materiales, básicos o no, otorga a las empresas privadas y públicas una manera de concebir el trabajo de innegables consecuencias morales, que atenta directamente contra la idea del hombre tal como se conserva en nuestra civilización: ya no estaría en dominio de sí mismo, sino dependiente de bienes que son de rango entitativo inferior, y queda truncado su sentido de trascendencia, porque no logra superar esta supeditación material supuestamente constitutiva, aun en el caso de que llegara a satisfacer las necesidades básicas ([capítulo v](#)).

La teoría de las motivaciones de Abraham Maslow (*Motivación y personalidad*, 1954), universalmente aceptada —lo cual no prejuzga respecto de su acierto antropológico—, presupone al menos esta dimensión materialista de la existencia, por cuanto que la satisfacción de las necesidades fisiológicas (*needs*) es presupuesto imprescindible para satisfacer, e incluso para tener, necesidades de rango ontológico superior (*meta needs*), como el reconocimiento social, el poder, el *status* dentro de una comunidad, etc., según veremos en su momento ([capítulo VII](#)).

La disolución reciente de la Unión Soviética y la radical transformación de los llamados países del Este, en donde se instauró de modo oficial y único la teoría de Karl Marx sobre el comunismo, ha anulado la importancia de los diseños marxistas sobre el hombre, especialmente por los pésimos resultados económicos obtenidos, terreno único —la economía— en donde esta teoría marxista pretendía prevalecer. Sin embargo, estos fenómenos de importancia mundial no han disminuido un ápice la dimensión materialista de la sociedad, como tampoco lo ha hecho el encomiable, aunque erróneo, deseo de los comunistas de resolver mediante sus estrategias colectivas el grave problema de la miseria material en que se encuentran hoy millones de hombres.

La presencia del materialismo en una sociedad que mantiene aún el concepto espiritual del hombre, con el cual nació su civilización, así como el hecho de que sea precisamente la empresa la que aliente en buena parte esta óptica materialista de la vida, representa, como también veremos, uno de los dilemas éticos más importantes que han de encarar las organizaciones mercantiles de nuestro tiempo.

Psicologismo del subconsciente

Otro de los conceptos sobre el hombre que ha tomado lugar relevante en la cultura de Occidente, y que se relaciona de un modo directo, aunque no obvio, con el trabajo de la empresa, es el divulgado por Sigmund Freud (1856-1939) en numerosas obras (por ejemplo, *Inhibición, histeria y angustia*). De manera paralela al planteamiento de Marx, bien que remota, Freud considera que el hombre se encuentra impelido y condicionado por una necesidad polar: la necesidad de satisfacer sus instintos sexuales. Tales instintos se hallan inhibidos por imperativos psicológicos y sociales, de modo que el hombre se autorreprime incluso inconscientemente, pero no por ello el instinto sexual —la libido— desaparece: al revés, adquiere impulsos más fuertes en el ámbito subconsciente del hombre, lo cual explica una buena parte de las neurosis y enfermedades psíquicas en general. El subconsciente, como una poderosa caja de resonancia, influye de un modo directo sobre el comportamiento consciente del hombre, modo que se analiza mediante la técnica del psicoanálisis, que pone al descubierto las supuestas causas de aquellas enfermedades.

Igual que la del marxismo, la reduccionista concepción freudiana del hombre, que queda referida a la necesidad sexual de forma imperante sobre las demás necesidades, ha perdido relevancia en el momento actual. Nunca, en efecto —y en buena parte debido a las intuiciones de Freud—, han sido social y pedagógicamente abolidas tantas represiones y tabúes en nuestra sociedad, en el orden de las relaciones sexuales, y nunca se han hecho tan patentes los desequilibrios psíquicos humanos. Más aún: toma fuerza ahora la hipótesis de que tales desviaciones psicológicas del hombre contemporáneo, de gravedad mayor al parecer que en el pasado, guardan una clara relación de causa y efecto no ya con la *represión* del sexo —como dijo Freud— sino con su indiscriminada *liberación*, como de algún modo consiguió.

De cualquier manera, aunque el pansexualismo freudiano y su consiguiente técnica del psicoanálisis hayan sido desenmascarados como inválidos, ha quedado fijo en las relaciones humanas uno de sus postulados antropológicos más importantes —y en cierta dosis verdadero—: la importancia del subconsciente en la conducta del hombre, aunque se considere generalizadamente que no es el aspecto sexual el centro de la subconsciencia humana.

Es en este punto en donde una teoría aparentemente tan alejada de las actividades de las empresas, se introduce en ellas de manera ya inescapable. Las denominadas *relaciones industriales*, cuyas riendas han estado durante decenas de años en manos de psicólogos profesionales —destinatarios directos de las teorías freudianas—, han sobrevalorado a nuestro juicio los fenómenos subconscientes de esas relaciones. Como ya dijimos, no puede negarse la decisiva influencia del subconsciente en nuestra conducta. Algunos avances obtenidos en las investigaciones de Freud y sus seguidores no pueden objetarse. Pero el concepto filosófico clásico del hombre (de Platón y Aristóteles, Agustín y Tomás de Aquino) sostiene, al contrario, el papel protagónico de la razón y de la voluntad por encima de los sentimientos —conscientes o no—; y las organizaciones

necesitan dirimir aquí problemas relevantes en orden al carácter racional, positivo y consciente del hombre, o a su carácter irracional, condicionado e instintivo, para definir la primacía de estos factores antropológicos en las relaciones humanas de la organización o colectivo de que se trate.

Evolucionismo

De Charles Darwin (1809-1882), y particularmente de su aportación bibliográfica principal (*El origen de las especies por medio de la selección natural*, 1859), parece desprenderse un concepto del hombre opuesto al que arranca de las concepciones griegas platónicas y aristotélicas y que ha permanecido vigente hasta nuestros días. Darwin enfatiza la *continuidad biológica* del cuerpo humano en relación con las especies animales, y seres vivos en general, que temporalmente le precedieron. De tal continuidad biológica, el darwinismo —tal vez no Darwin— parece concluir que el ser humano no supera la condición animal que se encuentra en su origen. No obstante ello, la trascendencia del hombre, los fenómenos peculiares con los que se conduce y de los que hablaremos posteriormente (capítulo II), no han quedado desmentidos —no podría hacerlo— por la teoría evolucionista del ser humano.

La evolución de las especies ha dejado hoy de ser una hipótesis, y el origen animal de la raza humana es innegable. De ahí, sin embargo, no puede concluirse —y muchísimos científicos no lo hacen— que el hombre sea *sólo* animal, aun admitiendo la procedencia animal de su organismo. Ya Pío XII, en su encíclica *Humani Generis* (1950), ha explicado claramente la compatibilidad que existe entre el evolucionismo (como hipótesis científica entonces) y la naturaleza espiritual del hombre, siempre que se sostengan determinados supuestos, claramente sostenibles dentro del evolucionismo más aceptado.

No obstante, lo que ha dejado de ser hipótesis para convertirse en un presunto error, ha sido el mecanismo de la supervivencia del más fuerte (*survival of the fittest*) y de la lucha por esa supervivencia (*struggle for life*) como causa decisiva y prácticamente única de la evolución, entendiéndose ésta como la emergencia de seres vivos de orden cada vez superior, mejor adaptados para la conservación de la vida y la reproducción de la especie, hasta el arribo del fenómeno humano, escala indudablemente suprema en la serie de los vivientes. En efecto, la heterogeneidad, riqueza y variación de las especies, y sus complejas manifestaciones, no pueden explicarse por un procedimiento tan simple como el pretendido por Darwin. Las investigaciones intracelulares posteriores (que descubrieron los cromosomas y los ácidos ribonucleicos) patentizan que el fenómeno evolutivo, para ser transmisible a la descendencia requiere de mutaciones más profundas que las que se logran por una mera lucha vital sostenida por un organismo ya constituido. Ello, sin mencionar que el cálculo de probabilidades convierte a la teoría evolucionista, estrictamente darwiniana, en un verdadero imposible biológico.²

La hipótesis evolucionista respecto del ser del hombre se ha convertido en una tesis. Pero ello se logra admitiendo otras tesis complementarias de mayor trascendencia. En

efecto, la evolución no aparece como un proceso mecánico, fatal y ciego, sino teleológico e inteligente: es decir, está orientado hacia una finalidad que no se encuentra implícita en los organismos inferiores iniciales, sino que parece proceder de una inteligencia ordenadora superior al proceso mismo. Es decir, la visión *teleológica* de los estadios evolutivos (esto es, el presupuesto de que tales estadios van surgiendo conforme a una intención trascendente) nos lleva a una visión *teológica* de ella, esto es, la evolución no desplaza la necesidad de la existencia de Dios, como los posdarwinistas aventuraron, sino que, antes al contrario, la exige.

La teoría evolucionista del ser vivo no compromete el hecho —por otra parte patente— de que el hombre tiene *dominio de sí*, vale decir, no está condicionado por las fuerzas que anatómicamente le dieron origen, y *ansia de trascendencia*, esto es, el impulso de superar e ir más allá del proceso que lo origina, en vez de quedar clausurado en sus límites. Esta *ansia de trascendencia* (más aún, de infinito) es ya un *factum* por el que el hombre es de suyo trascendente a su propio proceso original, como la independencia del hijo respecto de sus padres; implica una naturaleza que es ya trascendente, por esa sola circunstancia, con respecto a ellos.

Pero, curiosamente, lo que persiste aún en la sociedad contemporánea es la presunta validez de los mecanismos mediante los cuales tendría lugar la superación evolutiva, mecanismos que, por su dinámica simplicidad, han sido generalmente superados por los mismos evolucionistas. La competencia de unos con otros, la supervivencia del más fuerte, ha sido una hipótesis ilegítimamente trasladada del campo de la evolución biológica del animal al ámbito de la sociología humana.

Ilegítimamente, por dos motivos: porque ya se encuentra desacreditada en el propio terreno de la biología animal, y porque nada nos autoriza para afirmar que los supuestos biológicos animales serán válidos en la sociología humana.

Sea lo que fuere, la competencia se considera el motor central del individuo en la sociedad, de modo análogo, si no es que idéntico, a como los seres vivos se comportan en un medio hostil, en donde sólo llega a sobrevivir el que tenga características competitivas sobresalientes.

Centrándonos en nuestro foco de interés, debemos reconocer que el elemento de competencia tiene su campo de progreso y promoción precisamente en el terreno de la empresa. En su interior y en su exterior. En su interior, porque la competencia, según veremos (capítulos IV y V), se ha erigido en la vía para ascender, sea de rango de autoridad, sea de sueldo; y en su exterior, porque la competencia, dentro de un mercado asumido como estático, es la preocupación principal de unas empresas respecto de otras que acceden al mismo mercado.

Esta postura competitiva a ultranza, endógena y exógena, puede refutarse con los mismos recursos que han sido su fuente: el comportamiento biológico de los animales. No es verdadero que la competencia posea la clave de la supervivencia; hay especies biológicas que sólo pueden subsistir manteniendo la fuerza asociativa, casi gregaria, gracias a la cual logran competir con sus adversarios del entorno, sean vivos, sean climatológicos. Decir que los hombres, dentro de una sociedad hostil, sólo subsisten

gracias a la competencia, es una simplificación inadmisibles y errónea. Basta por ahora con sembrar la duda acerca de si el hombre consigue más por medio de la asociación con otros que a través de la competencia con los demás. El director de empresa no debe incorporar dogmáticamente una actitud darwiniana como si el asunto estuviera ya científicamente decidido. Si no nos autorrestringimos a una óptica biológica sino que adoptamos una visión propiamente humana, es decir, ética, cuando una persona se considere con la dignidad que le corresponde de suyo (capítulo II), no podrá ser destinataria de una competencia total de nuestra parte; debemos considerarla como un verdadero sujeto de cooperación con los otros en muchísimos aspectos de su vida y de la nuestra.

El superhombre

En estricta relación con la posición combativa —*struggle for life*— de Darwin, se encuentra —desde otro supuesto completamente diverso— el revolucionario concepto del hombre sustentado por Friedrich Nietzsche (1844-1900). Este concepto del hombre es expresamente presentado por Nietzsche como la contradicción del concepto clásico hasta entonces vigente, y como el adversario que debe ser abatido, especialmente si consideramos al hombre no sólo en su sentido clásico sino también en su sentido específicamente cristiano. En su obra póstuma, *Voluntad de dominio*, se presenta a la moral cristiana como una moral de esclavos, de la que debemos prescindir para dar cabida al *superhombre*. El cristianismo inventó el concepto de Dios como contraconcepto de la vida del hombre, aplastando sus instintos, sus alegrías y su exuberante pujanza. Esta actitud cristiana ante la existencia podría expresarse, aunque nuestro autor no lo haga, como *dominio de la voluntad*: cuando la voluntad deja de dominarse a sí misma, debe ejercer la *voluntad de dominio* sobre los demás para expansionar las posibilidades de la propia vida. La moral sufre así un giro de 180 grados. Si la civilización occidental propugna por un tenor de sociedad en donde se manifiesta la *fuerza de la ética*, lo que Nietzsche proclama es, al contrario, *la ética de la fuerza*.

La influencia de Nietzsche y de su concepto del hombre resulta indiscutible. Su posición entusiasma a todo aquel que no se aviene con las fórmulas cristianas de armonía, obediencia y compromiso, y desea autoafirmarse en la soberbia de su propia vida. Sin embargo, la postura de Nietzsche ha decaído en su vigencia social debido a los catastróficos resultados que justificada o injustificadamente se le atribuyen.

Son muchos (Hischberger, 1963) quienes consideran que en el fondo de su filosofía, se esconde una secreta admiración al alemán de la raza fuerte, al hombre del norte y ario, que habría inspirado el surgimiento del nazismo.

No obstante, las consignas ideológicas de Nietzsche han encontrado eco en la empresa contemporánea, en donde la eficacia se traduce con facilidad en *fuerza competitiva, agresividad, dominio del mercado*, como si se tratase de una ocupación militar, y en su interior prevalece la concepción del poder autoritario, hasta constituirse en

un lugar prototípico de la *disciplina*, régimen antes propio de los conventos y de los cuarteles, y ahora también, al parecer, de la empresa.

No decimos que este tenor adquirido por la empresa, rígido e inflexible, tenga su origen directo o inmediato en las ideas de Nietzsche. Nuestro autor ha extrapolado esa dimensión del hombre que se llama afán de poder; pero esa dimensión existe antes de Nietzsche y seguirá existiendo.

Lo que queremos indicar es que nuestro autor ha imbuido con su teoría acerca del comportamiento del hombre a una sociedad contemporánea que encuentra en ella cimiento o pie para dar una nervadura intelectual a lo que podría llamarse un enfoque germánico o ario de la sociedad. Tampoco queremos decir que la férrea disciplina de las empresas se encuentra generalizada; hay corrientes muy definidas del *management* que señalan certeramente el bajo tope de rendimiento cuando se trata al hombre unívocamente como un soldado: se puede obtener de él, en el mejor de los casos, disciplina y docilidad, pero no participación, integración, aportaciones positivas por encima de lo estrictamente debido, creatividad, etcétera.

Sí podemos decir, con ningún temor a equivocarnos, que el llamado *superhombre*, tal como Nietzsche lo concibe, se encuentra en las antípodas de lo que debe entenderse como *hombre de organización*. Tomando la expresión de un estimado colega, lo que las organizaciones necesitan no son *superhombres*, sino *hombres superiores*.

Esta voluntad de dominio y poder ha tenido posteriormente una versión psicoanalítica en Alfred Adler (1870-1937), discípulo de Freud, para quien el pansexualismo de su maestro resultaba exagerado, siendo mucho más importante el deseo de poder, como sostiene en su obra *Un estudio de la inferioridad orgánica y su compensación psíquica*, factor decisivo de toda persona humana, cuya insatisfacción puede originar profundos trastornos psicológicos.

Por causa del uno —Nietzsche— y del otro —Adler—, apuntalados por la inequívoca experiencia humana, no pocos dirigentes de organizaciones están convencidos de que deben conceder a sus hombres una cuota de poder; de lo contrario quedaría sin satisfacer su inclinación humana *natural*, con consecuencias disfuncionales para la organización.

Como el poder es aislacionista y disyuntivo (capítulo VII), la así llamada *cuota de poder* desmembra a las empresas, dividiéndolas interiormente en un conjunto de reinos de taifas que ningún *manager* será después capaz de coordinar.

Conductismo

De la teoría evolucionista, cuando aproxima indiscriminadamente al hombre y al resto de los animales como pertenecientes a un mismo orden ontológico, con simples —y pequeñas— diferenciaciones de grado, se deriva otra teoría, ya no sobre el *origen* del hombre sino sobre su conducta. El ser humano debe *conducirse y ser conducido* conforme a su condición: esto es, como un animal.

Lo que caracteriza al comportamiento de los animales es precisamente la relación inequívoca que en ellos se da entre el estímulo exterior que reciben, y la respuesta interior con que actúan. La conducta del hombre —a fuer de animal— es predecible. Bastará, según Watson (1913) y Skinner (1987), los propagadores de esta teoría, conocer la ley que une cada estímulo o conjunto de estímulos, con cada respuesta o conjunto de respuestas. En el caso del hombre no hay duda de que la ley conectiva entre los unos y las otras es sumamente compleja, pero ya conocemos de ella —dicen— lo suficiente para dar base a un conjunto de procesos inductores de la conducta humana.

A estas alturas del siglo, se sabe ya que esta hipótesis de la conducta humana es muy débil, y ello por razones contrarias: de un lado, al considerar que el hombre es un animal, empieza a comportarse como aquello que se espera de él, y se convierte en un animal, condicionado como mero receptor de estímulos y sin capacidad alguna para *actuar por su cuenta*, privado en lo absoluto de espontaneidad y arranque creativo. Pero, de otro, el ser humano se opone a *ser conducido* y *conducirse* como un animal, con la consecuente rebeldía ante sistemas o personas que pretenden *conducirlo* así. Occidente no conocía un suceso tan generalizado, y tan evidente en su caso, como la reacción estudiantil llamada “revolución del 68”.

En la empresa contemporánea aún quedan claros residuos de conductismo, al punto de que numerosos responsables de las relaciones industriales suscribirían sin temores una buena parte de los procesos conductistas en el manejo de sus hombres.

No cabe duda de que, en lo mucho que el hombre tiene de animal, su comportamiento sigue la conducta de éste; el error de la hipótesis conductista es el *reduccionismo*: pensar que el hombre es animal resulta totalmente legítimo. Lo que es ilegítimo es pensar que *sólo* es animal. Cuando requerimos del hombre un comportamiento propiamente humano, como se lo piden con frecuencia las circunstancias, el conductismo entra en caminos de rotundos fracasos: el sistema de enseñanza fundamentado unívocamente en *premios* y *castigos*, encuentra su término a los pocos pasos. El hombre es indomesticable (como lo son, es cierto también, muchos animales).

El hedonismo de Marcuse

La conocida tesis de Herbert Marcuse, de gran popularidad en los años sesenta, se vale de elementos marxistas y freudianos, quintaesenciando el materialismo de ambas corrientes antropológicas.

Siguiendo a Marx, Marcuse considera que el hombre se encuentra enajenado en la sociedad actual, reprimido por la racionalización de la productividad, que lo encajona en los caminos del capitalismo, a quien sirve. Y siguiendo a Freud viene a decir que tal represión por las exigencias productivas, que obtura la natural tendencia libertaria del hombre, llega a equipararse a la supresión de los impulsos de la libido por parte del *super ego* o paradigma que la sociedad ofrece al hombre como ideal al que debe ajustarse (*The*

one dimensional man).

Se requiere en el mundo actual una revolución económica al modo marxista, que nos desencadene de las exigencias del capitalismo. Pero también, y paralelamente, una revolución psíquica que nos libere de los tabúes que reprimen nuestros instintos sexuales. No hacen falta muchas explicaciones para percatarnos de que el constreñimiento al que se encontraba sometido el hombre, según Marcuse, tenía un marcado corte conductista.

Los movimientos contestatarios y *hippies*, también de los años sesenta, pusieron de manifiesto la inviabilidad de una sociedad concebida en términos de liberación de vínculos en lugar de consecución de proyectos. Esta inviabilidad no era sólo social —no hay ninguna sociedad que pueda subsistir sin un trabajo racionalizado y serio—; era también individual, porque el hombre no avanza un milímetro en su camino hacia la felicidad, no llega al ápice de su plenitud, mediante el mero expediente de desvincularse de compromisos: el hombre, para serlo, debe aspirar a metas que no sólo lo expresen expansivamente, sino que, además, supongan el logro de algo superior a sí mismo y a sus tendencias más primitivas.

La concepción del hombre por parte de Herbert Marcuse es expresamente adversa al modelo de sociedad laboral propiciado por la empresa contemporánea. Parecería, por tanto, que la infiltración de las teorías marcusianas en las organizaciones mercantiles sería imposible. Sin embargo, también aquí la empresa ha sido víctima de ellas, y de una manera no accidental ni adventicia.

De una parte, no podemos olvidar que muchos *hippies* de ayer son los directivos de hoy, con toda la secuela de malos hábitos que, aunque parcialmente superados, guardan aún una oculta y agazapada vivencia que se manifiesta sobre todo en los momentos de crisis laboral.

Por otro lado, permanece en el entorno la idea, no original de Marcuse, pero por él vigorizada, de que el trabajo es una actividad que se encuentra al margen de *la verdadera vida lograda del hombre*. Con otras palabras: la genuina vida humana se encuentra *después* del trabajo, o, más aún, el trabajo es el precio que el hombre tiene que pagar para poder vivir la vida que merece la pena. Esta concepción de la vida humana es coincidente con una de las tesis de Karl Marx frente a Ludwig Feuerbach, según la cual el hombre no debía agotar su existencia en el mero trabajo productivo —en lo que estamos de acuerdo— para dedicarse a la crítica literaria, a la caza o a la pesca —decía no sin idealismos—. Pero debe distinguirse entre caer en el *totalitarismo del trabajo* y la suposición de que la auténtica plenitud de la vida humana se halla en el llamado *tiempo libre* y no en el trabajo, como si el trabajo no fuera uno de los factores —y principal— del vivir bien. Chalmers (1996) y Gaburro (1993) ponen de manifiesto un retorcido y paradójico fenómeno contemporáneo, derivado de una concepción impropia del tiempo libre, que genera en los hombres la necesidad de conseguir ingresos cada vez más altos para alcanzar una calidad superior del tiempo libre, al punto de que esa intensificación del trabajo nos priva del tiempo libre que mediante él estábamos buscando, conduciéndonos poco a poco a una autosupresión del tiempo libre mismo.

Tal situación genera sistemas de objetivos entre las organizaciones y los individuos

que se potencian entre sí: las organizaciones quieren menos personas trabajando más horas, porque eso les ahorra gastos generales, y, por su lado, las personas quieren ganar más dinero. Juliet Schor (1992) califica a este fenómeno de *intercambio fáustico* de dinero por tiempo, creándose un ciclo vicioso de trabajar y ganar más, sin tener tiempo para disfrutar lo que se gana.

Esta idea de que el trabajo no es intrínsecamente realizador del ser humano, sino sólo un penoso medio para conseguir tal realización, sitúa el polo de las motivaciones humanas en factores, circunstancias e ingredientes extrínsecos al trabajo, con consecuencias importantes en perjuicio del mismo trabajo, como luego se verá.³ Todo ello implica, según dice Ortiz Ibarz (1995), una concepción impropia del tiempo libre, considerando que es el ocio, el *no hacer nada*, lo que plenificaría al ser humano, y que el trabajo —especialmente si es forzoso— resultaría restrictor de sus posibilidades, lo cual es del todo falso.

CONCLUSIONES

—La ética representa la ciencia del verdadero desarrollo del hombre, y no de su constricción como muchos suponen. Por ello, es necesario partir de un concepto del hombre para tener una idea precisa de la ética, esto es, del desarrollo del hombre así concebido.

—La filosofía clásica ha delineado una idea del hombre que persiste subyacente en todas las grandes civilizaciones duraderas de la historia. En un resumen sucinto, diríamos que conforme a la filosofía clásica, el hombre se caracteriza por dos notas: dominio de sí mismo y afán de trascendencia.

—La ética debe, por consiguiente, señalar un tenor de vida que sea potenciador de estos dos atributos del hombre, para hacerlo más hombre.

—Sin embargo, a lo largo de este siglo han aparecido diversas concepciones supuestamente fuertes del ser del hombre, contrarias al concepto clásico vigente. Aunque tales concepciones han mostrado su debilidad congénita dentro del mismo siglo en el que aparecieron, feneciendo prácticamente con sus propaladores, han dejado sus restos, a veces de manera no banal, dentro del modo de trabajo de la empresa.

—Nos hemos referido al hombre tal como lo concibieron Marx (materialismo), Freud (psicologismo del subconsciente), Darwin (evolucionismo), Nietzsche (*superhombre*), Skinner (conductismo) y Marcuse (hedonismo libertario). Estas distintas concepciones del ser humano generan consecuentemente modos de conducta diversos y, también por ello mismo, éticas diferentes, aunque sólo una de ellas constituiría el verdadero desarrollo del verdadero hombre.

—Quien asume la tarea de conducir el trabajo de una empresa atendido a una universalidad ética acertada, debe necesariamente optar por un concepto del hombre que sea, por un lado, demostrativamente verdadero y, por otro, sociológicamente viable. Ésta

es una tarea de la que el empresario no puede eximirse, pues la causa principal, a nuestro juicio, por la que han fracasado los intentos de reivindicar la moral en la empresa, reside precisamente en emprender la tarea de una codificación ética, sin optar previamente por una idea de ese hombre cuya conducta pretende éticamente codificarse.

¹ Se sabe que la *Ética* recibe también el nombre de *Moral*. Para unos, la *Ética* corresponde a la normativa de la conducta humana tal como puede obtenerse del conocimiento filosófico del hombre, mientras que el término *Moral* se reserva para las normas de conducta que se fundamentan en el conocimiento derivado de la religión (así, habría una moral cristiana, una judía, mahometana, sintoísta, etc.). Para otros, la *Ética* constituiría los fundamentos del buen comportamiento del ser humano, y, en cambio, la *Moral* se referiría a la aplicación de esos fundamentos a la conducta humana en forma de reglas *morales* (saber que otros, finalmente, llamarán *Ética Especial*, la aplicada a campos concretos del hacer humano, distinguiéndola de la *Ética General* que daría la fundamentación genérica de la *Ética Especial*). Nosotros usaremos indistintamente los términos *Ética* y *Moral* como sinónimos, autorizados por la identidad etimológica de *Ethos* (costumbre, en griego) y *Mor* (costumbre, en latín).

² Baste considerar, por ejemplo, que la formación de un mero elemento propio del ser vivo (no ya de una célula viva), como una enzima, cuenta con una probabilidad de 20 elevado a la 200 (cuyo resultado es un número de 130 cifras), mientras que el número de átomos de que se considera compuesto el universo es de sólo 10 elevado a la 100.

³ Cf. capítulo VII.

II. DIGNIDAD

EMPRESA Y PERSONA HUMANA

La empresa puede definirse desde diversas perspectivas y maneras. Nosotros la consideramos de un modo fundamental y filosófico, y, además, universalmente aceptable. El fondo radical de la empresa puede ser admitido pacíficamente por tirios y troyanos: *nos encontramos ante una comunidad de personas*. Será necesario sin duda especificar más acotadamente los elementos especificadores gracias a los cuales esa peculiar comunidad de personas que es la empresa se diferencia de otras comunidades que cuentan con una naturaleza diversa y/o con finalidades diferentes. Pero, por de pronto, señalamos y subrayamos este carácter mínimo y básico definido *como comunidad de personas*.

Las versiones modernas de la empresa, al menos como se hallan descritas en los manuales, siguen un derrotero definitorio diverso, que es conveniente descubrir, cuando se trata de una aproximación filosófica y antropológica.

En efecto, las definiciones o descripciones que se hacen de las empresas se vierten sobre las *actividades o elementos que aportan las personas*. Así, se dice que la empresa es un conjunto de capital —o instrumentos productivos—, organización y trabajo. Esta descripción de la empresa no es objetable, pero resulta, digámoslo así, excesivamente *objetivista*.

El capital no es ni ordinalmente ni ontológicamente el factor principal de la empresa. Por ello, ni debe asignársele ese nombre, que señala su capitalidad y principalidad, ni debe mencionarse en primer término. A su vez, la organización, igual que el capital, se expresa con un término igualmente objetivista, como si la organización fuera algo ya dado, sin mencionar cómo o por quién se ha dado; lo dado, además, se reviste de un carácter estático: parece que la organización es algo terminado y definido, puesto ahí, como se puso el capital. Aunque al trabajo, como concepto integrador de la empresa, no puede achacársele ese tono objetivista y estático, como fue el caso del capital y de la organización, se menciona junto a los otros dos factores constitutivos de la empresa de una manera equívoca, pues la organización es también trabajo.

Por ello, parece preferible referirnos a la empresa colocándola en niveles antropológicos de mayor radicalidad: en el nivel del trabajo y en el nivel de la persona.

La empresa en el nivel del trabajo

Debe decirse, en primer término, que el trabajo es el componente principal de toda empresa. Dicho en términos relacionados con los anteriores, y precisamente con el fin de

no perder esa relación, diremos que la empresa es un *trabajo organizado que se sirve del capital o inversión para potenciar sus alcances*. De esta manera queda reivindicado el trabajo en el lugar primordial que le corresponde, tanto respecto de la organización como, sobre todo, respecto del capital.

Pero, para proceder con más rigor, tendríamos que decir que en la empresa concurren armónicamente tres especies de trabajo: el trabajo operativo —al que le corresponde directamente el llamado *trabajo* en la descripción anterior—, el trabajo directivo —al que le corresponde indirectamente lo que en la anterior descripción se denomina *organización*— y el resultado material de un trabajo anterior —que corresponde directamente a lo que suele denominarse *capital*—.

Algunos, para enfatizar el núcleo claramente laboral de la empresa, la describen o definen con una fórmula sintética (excesivamente sintética): la empresa es la concurrencia de trabajo directivo, trabajo operativo y trabajo ahorrado. Aunque la brevedad sintética de la fórmula y la genérica posición del trabajo presenta sin duda innumerables ventajas, nos encontramos sin embargo ante una falta de precisión. El llamado *capital* no puede traducirse sin más por la expresión *trabajo ahorrado*, por ser inexacta, no en referencia al capital —lo que sería poco importante, dado que el capital es poco importante—, sino en referencia al trabajo. El trabajo no puede ahorrarse —acumularse o conservarse— en algo de carácter material, como lo son los bienes de producción, las maquinarias o los instrumentos potenciales de un trabajo presente.

Una consideración tal del trabajo —que puede formalmente condensarse en algo de naturaleza puramente material— implicaría justo esa visión *objetivista* de la empresa que deseamos evitar. Con el agravante, además, de que aquí lo *objetivizado* sería el trabajo mismo. El trabajo es una actividad dinámica del ser humano, que brota de él y es expresión natural y primigenia suya, de manera que no podemos trasponerlo impunemente a parámetros materiales. Se hablaría con mayor precisión si aludimos al capital (y a los bienes de producción o al dinero que lo constituye) como el *resultado material de un trabajo anterior*. Sólo con esta salvedad puede admitirse la ahora popular fórmula que hace consistir la empresa en la conjunción de tres especies de trabajo: directivo, operativo y ahorrado. Porque donde verdaderamente el trabajo se ahorra, conserva o acumula, no es en un objeto exterior material o incluso cultural, sino en la persona misma que trabaja revirtiendo sobre ella en la forma de una mejora personal y la ampliación habitual de sus posibilidades integralmente humanas.

Si comparamos esta descripción (o pretensa definición) con la que anteriormente expusimos (conjunto de capital, organización y trabajo), nos percataremos de que se ha esquivado, al menos terminológicamente, una peligrosa versión *objetivista* de la empresa, para ser sustituida por otra más dinámica y, sobre todo, más cercana a la persona, lo cual nos facilita acceder a otro nivel más profundo.

La empresa en el nivel de la persona

Reiteramos que la empresa no puede describirse sin error refiriéndonos a ella como el conjunto —más bien diríase aglomeración— de capital, organización y trabajo, como si fueran *cosas* que se conjuntan; ni como trabajo directivo, trabajo operativo y trabajo ahorrado, en donde la empresa se define en términos ya no de cosas sino de *actividades*: porque la empresa es ante todo, básica y genéricamente, dijimos, una *comunidad de personas*, aunque evidentemente no sea ni la única ni la primera.

Cualquier otra perspectiva desde la que consideremos a la empresa, resultaría a la postre superficial. Y la ética que a partir de ella trate de elaborarse, inoperante.

El único sujeto ético, es decir, la única realidad calificable de mala o buena, peor o mejor, es la persona. La ética de la empresa debe elaborarse desde y para la persona.

De esta manera, la única descripción apta para la consideración moral de la organización —y organización mercantil—, es aquella que defina a la empresa en cuanto *comunidad de personas que aportan conjuntamente* su trabajo directivo, su trabajo operativo, y su inversión (en cuanto trabajo suyo o de los suyos acumulado en forma material).

Así descrita, el acento no se coloca en *lo que aportan las personas* sino en *las personas que aportan*.

Es importante considerar que el trabajo y la inversión que se aportan no guardan una relación equidistante respecto de la persona que aporta. Lo cual conlleva la consecuencia de que la *eticidad* —calificación de bueno o malo— de tales aportaciones no es del mismo nivel.

EL DIVERSO CARÁCTER PERSONAL DE LA DIRECCIÓN Y LA OPERACIÓN¹

Aunque la consideración fundamental de las distintas especies de trabajo será objeto de un detenido análisis posterior, podemos adelantar, porque lo exige metodológicamente el asunto que ahora nos preocupa, lo que sigue: el trabajo directivo, que no guarda reglas fijas impuestas previamente, sino que entraña un componente de novedad creativa, incertidumbre y riesgo; que se apoya, en fin, de manera principal en el sujeto que lo ejerce, se encuentra tan estrechamente vinculado con la persona, es tan enteramente suyo, su mutua relación entitativa es a tal grado fuerte, que muchas corrientes filosóficas —erróneamente, por razones que ahora no podemos considerar— han afirmado que *la persona no es más que* —nuevo reduccionismo— *las actividades que brotan de ella*; desgajada de tales actividades, la persona se diluye en ellas y no queda un remanente substancial que pudiera ser señalado como persona. La vinculación de trabajo directivo con la persona humana se acentuaría también por el hecho —no marginal— de que la dirección, emblemáticamente considerada, es *dirección de hombres*, de personas, con todo lo que éstas tienen de espontaneidad, originalidad y libertad, al punto que el mismo término *dirección de hombres* conlleva cierta contradicción, ya que las personas humanas son insusceptibles de *ser dirigidas por otro* si ellas mismas no se autodirigen.

No obstante, tampoco puede decirse que haya propiamente una *dirección de objetos*, pues éstos igualmente no tienen la susceptibilidad de ser dirigidos. Al contrario de lo que sucede con el ser humano, *los objetos no son dirigidos sino transformados*, por lo cual el trabajo que el hombre ejerza sobre ellos ha de recibir más el calificativo de técnico que de directivo, como a continuación veremos.

El segundo grado de relación con la persona lo encontramos en el trabajo operativo. Si el trabajo directivo, por naturaleza suya, surge de la persona como única e insustituible fuente, el trabajo operativo se vierte en el objeto sobre el que se ha de operar. El objeto posee una naturaleza inerte, sujeta a reglas fijas, cuyo conocimiento es el punto de partida de toda operación, al revés de lo que acaece en el trabajo directivo, que se caracteriza por su ausencia de reglas (al menos para el caso específico en que aquí y ahora se ejerce la dirección).

Aunque sin duda la acción operativa *es* de la persona, propia e inalienablemente suya, esta acción no se regula o dirige sólo por el modo de ser y de querer de la persona que la ejecuta, sino que también, y por igual, depende de la naturaleza del objeto sobre el que actúa. El trabajo operativo no estaría bien hecho o sería *inoperante* si no observase las leyes que rigen al objeto sobre el que versa la operación.

De aquí se desprende que la relación del trabajo operativo es de grado inferior comparada con la del trabajo directivo; consecuentemente, es menor su grado de eticidad, pues no solamente ha de regir *lo que el sujeto quiere* —como preferentemente acontece en la acción directiva— sino *lo que el objeto exige*. La acción operativa, además de las reglas éticas, que orientan a la voluntad, se ha de someter a las reglas técnicas, que se orientan hacia el objeto y su específica naturaleza. Estará en manos del hombre desencadenar o no, aquella acción operativa, pero, una vez decidido, deberá ajustarse a la técnica exigida por el objeto de la operación, so pena de que aquella actividad resulte, como dijimos, *inoperante*.

EL CARÁCTER PERSONAL DEL CAPITAL

La inversión —antes *capital*— que se aporta a la empresa, representa un tercer grado, más bajo, de la relación con la persona. El capitalismo a ultranza pretendería que entre el capital aportado, la empresa a la que se aporta, y la persona que lo hace, no haya relación alguna. El andamiaje jurídico de las inversiones de capital persigue generalmente que éste sea anónimo. El capital no es nunca anónimo; le es inherente el individualismo de la apropiación. Capital anónimo significaría rigurosamente que no es de nadie; pero un capital que no es de nadie deja de ser capital, precisamente para convertirse en un bien mostrenco. Para que el capital pueda ser aportado, *alguien* lo debe aportar, y esa vinculación relaciona al capital con la persona de manera ineludible.

Cuando Heisenberg formuló el principio de indeterminación, mediante el cual se postulaba la imposibilidad de atribuir una causa a un determinado fenómeno, algunos

precipitadamente dedujeron que el principio de indeterminación entraba en controversia con el principio de causalidad. Se trataba, realmente, de principios postulados en niveles diversos; el principio de indeterminación tiene vigencia en el orden epistemológico: no puede saberse cuál es la causa precisa de un determinado fenómeno; el principio de causalidad, por su parte, pertenece al ámbito ontológico: todo fenómeno —todo suceso— requiere entitativamente una causa; si la causa no se diera, no se daría el fenómeno tampoco, independientemente de que la causa pueda conocerse o no —principio de indeterminación—.

Esta confusión de niveles puede ilustrarnos lo que ocurre con el mal llamado capital anónimo, origen de las sociedades anónimas, configuración jurídica de muchas corporaciones hoy existentes. Una cosa es que el público en general ignore quién posee un determinado porcentaje del capital o dinero invertido en una empresa, y otra del todo diferente es que ese capital no lo posea nadie. Lo primero se encuentra en el nivel del conocimiento, en tanto que lo segundo, en el de la realidad.

Incluso en el caso de que la responsabilidad jurídica de lo sucedido con el capital no pueda imputarse, por disposiciones legales, a quien lo aportó, la relación sigue existiendo, de manera que el accionista es responsable, para bien o para mal, de lo que se haga con su dinero. La prueba inequívoca es que, cuando el resultado económico del capital es beneficioso, es el capitalista el que cobra el dividendo o porción correspondiente del beneficio logrado. Lo que sucede con el beneficio o perjuicio económico sucede también con el beneficio o perjuicio moral: la responsabilidad ética y la responsabilidad jurídica no siempre se identifican (a veces se oponen, como cuando se *prescriben* disposiciones legales que van contra el hombre, verdaderamente considerado, es decir, contra las leyes morales).

Hay, por tanto, una relación entre la persona que invierte el capital y el capital invertido, aunque sea una relación de tercer grado, frente a la relación de primer grado —persona humana y trabajo directivo— y la relación de segundo grado —persona humana y trabajo operativo—. La relación entre capital y persona es inescapable, y constituye un dilema ético contemporáneo. Michele Albert, en su importante trabajo *Capitalismo contra capitalismo*, ha señalado que una de las diferencias decisivas que existen entre el llamado *capitalismo de Fráncfort* y el *capitalismo de Nueva York*, reside en que el inversionista del primero se encuentra más involucrado en las operaciones de la empresa, y el segundo procura, al contrario, distanciarse de ella, convirtiéndola así en un mero *objeto de compraventa*, al grado de que las personas que la componen se convierten en circunstancias que mejoran o devalúan el precio de la venta, por una suerte de tenue esclavitud moderna.

Resulta obvio que una visión despersonalizada —capitalismo de Nueva York llevado a su extremo— consideraría erróneamente las inversiones del capital como *amorales*, no destinatarias de ningún calificativo ético, ya que las cosas, desvinculadas del tratamiento que el hombre les dé, no caen dentro del campo de la moralidad: son todas metafísicamente buenas, incluyendo por supuesto el dinero. En efecto, se puede considerar de hecho que, no obstante siendo el dinero algo bueno de suyo, los accionistas

no deben desentenderse del fin que persiguen sus inversiones o del destino que los directivos dan a ese dinero o capital. El alcohol y la morfina, desgajados de la condición humana concreta, son metafísicamente buenos, y carecen, pese a todas las apariencias, de calificativo moral alguno. Pero la intención con la que el hombre los emplea, los cualifica moralmente.

En el fondo de las críticas que, con un enfoque ético, se hacen al capital, encontramos esta versión objetivista y despersonalizada, de manera que el capital pierde su rostro humano, y adquiere los caracteres de frialdad, intransigencia y dureza que justamente se le achacan. Pero ello ocurre porque no es posible que el capital se despersonalice por completo, en virtud de los motivos que antes adujimos, y así la frialdad, intransigencia y dureza no se atribuyen al capital —que como el alcohol y la morfina, no puede ser moralmente calificado—, sino al capitalista.

Una de las instancias de la moralidad en el mundo de los negocios es *que el capitalista dé la cara*, en lugar de esconderse detrás de la máscara jurídica del anonimato, y asuma las consecuencias morales —buenas o malas— que deriven de las acciones hechas posibles con su capital.

La doble moral de que antes hablamos (capítulo 1) tiene aquí una buena parte de su origen: en la desvinculación de las actividades de la empresa, y sobre todo de la inversión, con respecto de la persona. La persona se encuentra sujeta a deberes morales de los que se exime al capital. Quien invierte en compañías de televisión pornográficas o degradantes, en periódicos amarillistas, en fábricas de armas con fines clandestinos, en hoteles de paso, en casinos de mala nota (si es que hay alguno de nota buena), es responsable de lo que se hace con sus inversiones, como lo es —y en este caso *sí da la cara*— de los beneficios monetarios que producen. Especialmente causa una justa indignación la “honorabilidad” de muchas personas que *compran* su puesto en la sociedad con actividades, y sobre todo con inversiones, que no sólo carecen de todo signo honorable, sino que provocarían la vergüenza de quien las ejerce.

Debe, por tanto, salirse al paso de un prejuicio moral generalizado: que el capitalista, por ser capitalista, posee una condición moral baja. Por lo que acaba de decirse, *lo inmoral no es ser capitalista; más bien es no serlo*. El capitalista que atiende a las actividades de su empresa, y las orienta hacia el bien de las personas que la componen y con las que se relaciona, está haciendo una labor moral buena, y sigue una de las apreciaciones escolásticas más acertadas en el terreno de lo que hoy es la empresa: *el dinero puede servir para ampliar el radio de alcance de la virtud*.

A la *personalización de las personas* que son componentes de la empresa, en cuanto sujetos que aportan trabajo directivo, trabajo operativo e instrumentos de operación, se ha de añadir también la personalización de otras dos actividades que son esenciales para ella: la compra y la venta. Éstas no son dos acciones exentas de cualificaciones morales, por más que, así mencionadas, sean sustantivos de connotación abstracta, y susceptibles por ello de ser juzgadas sólo desde un punto de vista comercialmente aceptado (lo que se llama comprar bien y vender bien). Esta despersonalización es consecuencia directa, evidentemente, de marginar el hecho de acuerdo con el cual todas las acciones o trabajos

realizados por la empresa son de suyo personificados: en la empresa siempre hay *alguien* que compra y *alguien* que vende.

Es cierto que también siempre hay *algo* que es comprado y *algo* que es vendido (especialmente en las empresas mercantiles): el objeto de la compraventa puede afectar a quienes compran o a quienes venden (no es lo mismo comerciar mariguana que enajenar acciones de una empresa).

Pero la despersonalización de que hablamos ahora en las acciones sustantivas de la organización mercantil, que son la compra y la venta, la versión *objetivista* que deseamos desprender de ellas, es consecuencia de la marginación de ese hecho irrefutable: detrás de cada compra y cada venta hay alguien *a quien* le compramos y alguien *a quien* le vendemos. Y por razón de ese sello personal que se encuentra en toda venta y toda compra, estas prototípicas acciones mercantiles se hacen capaces de recibir los calificativos morales de buena o de mala. En el principio de toda compra hay un sujeto poseedor de la materia prima original que compramos (ese sujeto es siempre una persona, pues ya se advirtió que no hay capital anónimo), y en el término de toda venta hay un último consumidor al que le vendemos. El primer vendedor, al que le compramos, y el último comprador, al que le vendemos, pueden ser beneficiados o perjudicados en la respectiva transacción, adquiriendo así la compra y la venta una determinación moral distinta —no necesariamente contraria— de la determinación mercantil, acordes con la cual aquéllas sólo se calificaban técnicamente de compra bien hecha o venta bien hecha.

Llamaremos relaciones de cuarto grado a las que se dan en los integrantes de la empresa, no ya respecto de sus propias actividades, sino de las que realizan en la compra y venta con las personas representantes de los clientes, a quienes venden, y con las personas, de los proveedores, a quienes compran. Esta relación de cuarto grado con las personas a las que se compra y a las que se vende, será estudiada nuevamente (capítulo VIII) para dilucidar, hasta donde es posible, si los clientes y proveedores pueden considerarse como *terceros* de la empresa o como integrantes de ella, igual que lo son sin duda, y ahora sí sin discusiones, los directores, los operarios y los inversionistas.

Por consiguiente, nos encontramos con cuatro niveles de personificación de las actividades realizadas en la empresa o en torno a ella, grados que invalidan las ópticas *objetivistas* —despersonificantes o cosificantes— con las que generalmente la empresa es considerada.

a) La personificación del trabajo directivo, por la estrecha relación con el sujeto que lleva a cabo ese trabajo.

b) La personificación del trabajo operativo, igualmente por la estrecha relación que este trabajo guarda con el operario, bien que tal relación no sea, como en el caso anterior, una relación total, porque el trabajo operativo se encuentra estrechamente vinculado, a la par, con el objeto sobre el que se opera.

c) La personificación del inversionista (o capitalista), por cuanto que la vinculación de las inversiones con la persona que invierte no desaparece nunca, mal que pese a los capitalistas estrictamente puros, quienes desearían que el capital quedase exento de instancias morales, tendencia que ha recibido de Juan Pablo II el calificativo de

capitalismo salvaje (*Centesimus Annus*, n. 41, 1991).

d) La personificación del acto de comprar en relación no ya con quien compra (que correspondería al primero o segundo grado), sino en relación con *a quien* compramos, es decir, la persona del proveedor; y la personificación del acto de vender en relación no ya con quien vende (que correspondería al primero o segundo grado), sino en relación con aquel *a quien* se vende, esto es, la persona del cliente.

LA EMPRESA, COMUNIDAD DE PERSONAS

Hemos dado ya razón del juicio asentado arriba, según el cual la empresa no ha de considerarse, para hacerlo con acierto, ni en cuanto estructura de factores o elementos, ni en cuanto conjugación de actividades, sino en cuanto *comunidad de personas*.

Sólo vista bajo esta perspectiva, la empresa se constituye en entidad susceptible de ser considerada integralmente como sujeto moral. Ya que, repetimos, sólo la persona es la destinataria (y la originaria) de la moralidad.

Aunque nos hemos referido a estos cuatro niveles de personificación como cuatro niveles de posible eticidad, por el diverso grado de relación que guardan con la persona, hemos de tener en cuenta, aunque ello pueda resultar para algunos obvio, que *la persona a la que se refieren esas actividades no es susceptible de graduación*. La persona tiene —como veremos enseguida— un sentido de totalidad, insusceptible, como totalidad que es, de adjudicársele un más o un menos.

Expliquémonos. Si bien el carácter ético de la acción directiva es más acentuado generalmente que el de la acción operativa y el de la acción puramente inversora —precisamente por su mayor o menor proximidad a la persona que actúa—, la moralidad de *la persona* como director, operario o inversionista es completamente idéntica en los tres casos.

Esto tiene su explicación porque la persona es más que su acción, conserva siempre un *plus* excedente, por virtud del cual puede llevar a cabo otras acciones, y, aun ejerciéndolas, siempre quedaría un *plus* adicional para acciones nuevas: la persona no quedaría nunca agotada, terminada en ellas, aunque sea verdad, también, que no puede haber persona totalmente inactiva (en el sueño la persona ni deja de ser persona ni deja de actuar).

Esta verdad guarda un relieve ético respecto del cual la sociedad contemporánea se encuentra ciega: como la persona no se identifica con sus actividades, no puede ser clasificada sociológicamente —y menos aún éticamente— por el tipo de actividades que realice. Nos referimos expresamente a las acciones en cuanto moralmente tipificadas y de cualquier índole. La persona que *hace* el mal puede ser *mala* en muchos aspectos, mas no totalmente. Pero siempre debe distinguirse *el mal hecho por la persona* de *la persona que hace el mal*. El mal hecho por la persona puede considerarse integralmente malo —concédase al menos—, mientras que la persona que hace el mal no será nunca

integralmente mala, por dos motivos: porque además del mal que hace puede ejercer acciones buenas, y porque, por muy habituado que esté al mal —y modificado por ello de la manera más entrañable, profunda e íntima—, siempre tiene ese *plus* personal que le posibilita dejar de hacer el mal que hace, o incluso sustituirlo por acciones que reparen por completo el mal hecho.

Todo lo anterior se deriva, en último término, de que la persona humana tiene de por sí una bondad ontológica (dignidad, se dirá adelante), y esto le hace estar muy por encima de todo el mundo que le rodea (por ser imagen de Dios, su creador). De modo similar a como los “derechos humanos” no se pierden por depravada que sea una persona, ya que los posee por naturaleza y los conservará mientras no pierda su condición de hombre; así también, el hombre posee una bondad o valor ético propio aunque realice actos contrarios a algunas normas éticas.

La sociedad contemporánea tiende a confundir los actos con las personas, y calificar radicalmente a éstas por medio de aquéllos. La persona que ha cometido un asesinato es, sin duda, un asesino, pero para recibir tal calificativo —asesino— tiene que mantener su condición de persona —y de persona humana—, ya que un animal o un objeto inerte no pueden ser así calificados. Si se aísla a la persona es porque no podemos aislar los actos; pero en ese mismo aislamiento sigue siendo persona, con todos los derechos a ella inherentes.

El núcleo de los derechos humanos se encuentra precisamente en lo que acaba de expresarse con un ejemplo de la vida real. La expresión *derechos humanos* es una expresión que debe usarse en sentido conjunto, no en sentido disyunto. Porque sólo el ser humano es sujeto de esos derechos, y le basta con ser humano para ser portador de tales derechos, que por ello resultan humanos en el significado más fuerte del calificativo.

La disquisición anterior ha sido necesaria porque, a mayor abundamiento, las personas que integran esa comunidad que llamamos empresa no pueden tampoco ser calificadas por el tipo de actividades que aportan a ella: la misma calidad de persona tiene el director, el operario, el inversionista, el proveedor y el cliente. Su condición de persona no sufre variación alguna por el tipo de acción que realice en relación con la empresa: todos ellos tienen la misma calidad de persona.

Decimos que la sociedad contemporánea es ciega a la distinción entre actividad y persona, porque en la empresa misma se tiene tendencia a calificar no ya las actividades que ejercen las personas, sino a las personas que ejercen las actividades. La lucha de clases, hoy ya por ventura en bajada, es fruto de esta equívoca tendencia.

El equívoco consiste, en sustancia, en no considerar la poliformidad de la persona: que no es nunca ni sólo director (sino además aficionado a la música, trabajando como “operario” bajo la batuta del director de orquesta), ni sólo operario (porque es además capitalista en algún fondo de inversiones, y director de su equipo deportivo), ni sólo inversionista (porque es además operario, según el caso inmediatamente anterior contemplado, o incluso director de otra empresa distinta de aquella en donde tiene sus inversiones), etc. Insistimos en que ninguna persona queda plenamente definida por la o las actividades que realiza.

Posteriormente (capítulos VIII y XI) veremos, además, que, al menos en lo que concierne al trabajo directivo y al trabajo operativo, aunque haya distinción real de actividades —por la naturaleza misma de esos trabajos— no se da, en cambio, una distinción real de las personas físicas que las realizan, de tal manera que unos sean sólo directores y otros sean sólo operarios. Bien que quedará determinadamente fundamentado después, todo trabajo directivo, por directivo que sea, requiere de suyo incluir un cierto componente de operatividad, y todo trabajo operativo incluye un cierto grado, mayor o menor (dependiendo del modo de ser o cultura de la empresa), de directividad, lo cual tendrá una profunda importancia en el desarrollo de la propia empresa y en el desarrollo del hombre.

Llegamos de esta manera a darle un pleno significado a la expresión que empleamos cuando decimos que la empresa es *una comunidad de personas, en donde la condición de ser personas prevalece sobre cualquier otra condición, incluso la condición que se deriva de su pertenencia a esa comunidad que llamamos empresa*. Esto es válido para cualquier tipo de comunidad, y en la medida en que lo sea.

Que la empresa se defina, en primer término, como *comunidad de personas*, nos obliga a considerarla no como una mera consecuencia de las leyes del mercado —en el caso de las empresas privadas— o de las reglamentaciones estatales —en el caso de las empresas públicas—. Las empresas se rigen, antes que nada, por las leyes y principios que derivan de las personas.

El haber ubicado a las empresas dentro del ámbito mercantil neto o del ámbito estatal puro, es consecuencia de un racionalismo modernista, en donde la clasificación clara y distinta prevalece sobre la naturaleza de lo que se clasifica.

No debemos encajonar la empresa entre la *despersonalización* del Estado, que nos priva de nuestro carácter personal, y la *impersonalización* del mercado, que lo margina. Las empresas —incluso estatales y mercantiles— pertenecen, sobre todo, a lo que hemos llamado en otras ocasiones, y con otra oportunidad, *el mundo de la realidad personal*, es decir, el mundo de esas relaciones que no pueden traducirse plenamente en términos de dinero y poder, precisamente porque son relaciones de dinero y poder, precisamente porque, como lo dijo Max Weber, *son relaciones originales contenidas en las comunidades de carácter personal*.

La sociología ha venido dando a esta dimensión social, allende el mercado y el Estado, una importancia progresiva. Lo que en su tiempo Edmund Husserl calificó con el nombre de *Lebenswelt* y José Gaos tradujo con acierto como “el mundo de la vida corriente”, ha dejado de ser algo sin importancia, algo con lo que habría que contar en todo caso como excipiente. Ni siquiera aparece ya como una realidad que no podemos esquivar si queremos atender a la persona.

La importancia de la vida corriente, del *ethos vital*, viene agigantándose sociológicamente a medida que se excava en la profundidad de la persona. Lo que se pide ahora es atender directamente a las *needs of the real world* (Daly y Cobb, 1990), un mundo real que es más real que las suposiciones políticas y económicas: “La estructura de este mundo está constituida por valores que se encuentran ahí continuamente... desde

siempre, antes que hablemos de ellos” (Václav Havel, 1990).

Pues bien: la empresa ha sido injustamente substraída de ese mundo realísimo e inmediato de la vida corriente, o de lo que Granados Chapa llama *la gente común*, para incrustarse en otro universo petrificado y hostil en el que habitan los cultivadores de la razón instrumental.

El reconocimiento y la valoración de todas estas necesidades del mundo real, en una densa textura de valores, sentimientos y motivaciones, ha empezado a salir a la luz. Edward Shils (1963) ha acuñado el término de *cultura cívica*, y Soledad Loaeza (1996), apoyándose en Gabriel y Sidney, nos dice que entre estas *actitudes del ciudadano* común deben contarse los sistemas de creencias y códigos privados de relaciones personales, más firmes y decisivos que las normas legales y las ideologías.

El número de nombres para clasificar este surgente fenómeno de la vida social no mercantilizada ni estabilizada se multiplica: Alfred Shütz (1974), tomando el término de Husserl, ha denominado a las estructuras del *Lebenswelt* social, *el mundo de la vida interpersonal*, y Gabriel Chalmeta (1996) las llama *comunidades de amistad*: un conjunto de formas sociales a las que confiere un papel predominante en la educación del ciudadano; el progreso ético, dice, es de naturaleza tal que, o tiene lugar en el ámbito de una comunidad de amistad, o no se realiza en modo alguno.

Ello es así porque la virtud no puede aprenderse teórica sino vivencialmente, encarnada en la propia persona o en una persona tan próxima que hace las veces de la propia. En las comunidades de amistad, la virtud vivida parece que se vive entre todos, aunque sólo uno de momento sea el virtuoso. No solamente veo en el otro cómo vive esa virtud a la que aspiro, sino que su ejemplo me hace aspirar a ella. Y no sólo soy un potencial imitador de la virtud que vivencialmente se me ejemplifica en la vida ordinaria, sino que, además, resulto destinatario, beneficiario de esa misma virtud, que empieza así a penetrar por los poros de mi alma.

Para contar con una visión panorámica de este fenómeno debemos decir que entre las comunidades de amistad no sólo se encuentran la familia, la escuela, los clubes deportivos no mercantilizados, las asociaciones de padres de familia, los grupos de aficionados a un aspecto del arte. Alasdair MacIntyre (1987) ha puesto de relieve que el nacimiento y progreso de la vida ética requieren de comunidades más amplias, tanto en cantidad como en extensión, a las que denomina *comunidades de carácter o de tradición*, y están vinculadas por factores étnicos, lingüísticos, y, particularmente, religiosos.

Al enfatizar en la empresa el valor comunitario de sus personas, estamos diciendo que esta institución, a pesar de su finalidad mercantil y sus pretensiones de eficacia, no debe ser ajena a las características prevalentes de las *comunidades de amistad*, o conformaciones sociales similares, en las que las personas tienen mayor peso que los oficios.

Ver a la empresa bajo las características propias del mundo de la vida interpersonal, de la gente común, del mundo real, de las comunidades de amistad, carácter y tradición, es verla con una necesaria nueva mirada.

A principios de siglo el pragmático espíritu sajón intuyó con acierto que, aun en las empresas llamadas familiares, habría que distinguir las relaciones familiares y las relaciones propiamente comerciales, y proscribir las primeras en bien de las segundas.

Este beneficioso pragmatismo se pasó, no obstante, de la raya. No sólo se eliminaron las relaciones familiares, sino las *relaciones personales mismas*. La empresa dejó de ser, como antes lo era, una comunidad que entrañaba los preciosos valores de *las relaciones de carácter personal*, de las relaciones amistosas, para *transferirse de comunidad de personas a sistemas de funciones*, indiferente a los valores personales.

En muchas de nuestras instituciones contemporáneas, pero de manera particular en la empresa, debemos resucitar el carácter de persona: la persona es antes que su función en ella, es más que su función en ella, es más que la empresa misma. Existen ya por fortuna pruebas de que esta perspectiva no es una ilusión romántica sino una realidad pragmática, en el más redondo sentido de la palabra.

Las buenas relaciones industriales, sin caer en extremos *familistas*, se han dado cuenta de que las empresas deben dejarse permear por los modos y maneras existentes en las comunidades de amistad, porque son dimensiones naturales de la persona, que no deja de serlo cuando se introduce en la empresa.

La empresa debe *personalizar* al individuo, lejos de *despersonalizarlo* como el Estado o *impersonalizarlo* como el mercado.

Pero la reciente obra de Jeremy Rifkin (1996), da a nuestro juicio un paso más, y muy importante, para aproximar la empresa y las sociedades de amistad. Sin concordar con ciertas predicciones acerca del agravamiento del problema del desempleo que las nuevas tecnologías traerán consigo (ya que se abrirá un abanico de otras tecnologías que amplíen las posibilidades laborales hoy aparentemente fenecidas), estamos de acuerdo en que nos aproximamos a una era en la que se dará el fenómeno del *fin del trabajo*; pero será, decimos nosotros, el *fin del trabajo tal como ahora lo conocemos* (como ocupación de un empleo en una empresa privada o en una entidad pública), ya que nuestro trabajo adquiriría modalidades diversas, que el mismo Rifkin se dedica a describirnos.

Nos dice que hasta ahora la sociedad se dividía bipartitamente por las actividades del mercado y del Estado. Pero el trabajo de esta sociedad contemporánea se está poniendo en entredicho debido a las restricciones o encogimiento tanto del ámbito mercantil como del ámbito estatal. Al punto que el Estado se ha visto constreñido a abandonar su papel tradicional de *patrón de último recurso*.

La sociedad debe ahora contemplarse como un *trípode* integrado por el capital mercantil, el capital público y el *capital social*, correspondientes respectivamente a las empresas privadas, al gobierno y al sector social. Este último sector se está convirtiendo en un movimiento social maduro, que ofrecerá posibilidades de trabajo cada vez más extensas. Este sector civil o tercer sector se encuentra formado precisamente por *asociaciones ciudadanas*, cuya enumeración se identifica con las que sus antecesores ideológicos han denominado como sociedades de amistad, comunidades de carácter y tradición, o comunidades de relación personal: escuelas y universidades, hospitales,

organismos de servicio social, fraternidades, clubes femeninos, organismos de justicia social, grupos de protección del ambiente, organismos para el bienestar de los animales, teatros, orquestas, galerías de arte, museos, asociaciones civiles, organismos de desarrollo comunitario, bomberos, patrullas civiles de voluntariado...

Ante un planteamiento de esta naturaleza, vemos que no solamente la empresa se ha de dejar invadir por los valores personales, no solamente la frontera entre las empresas y las sociedades de amistad se hace cada vez más tenue, hasta llegar a ser indiscernible, sino que, además, las propias comunidades de carácter personal empiezan a organizarse como verdaderas empresas, en un benéfico *quid pro quo* recíproco.

Esto representa una tendencia (Rifkin es presidente de la *Foundation on Economic Trends*, en Washington, D. C.) que se aproxima al concepto de empresa que estamos sosteniendo: la persona es un claro valor ascendente, aunque el sistema y la función aún sean los factores dominantes.

Acabamos de afirmar que la empresa es una comunidad de personas, y que éstas tienen un *más* respecto de su pertenencia a la empresa, y, en general, un *más* respecto de cualquier pertenencia en la que se incluya y cualquier actividad que emprenda. Y que estas dos características son las que hacen que la empresa sea definida genéricamente como una comunidad de personas y no como otra cosa.

Pero afirmamos también que la persona posee una dignidad con la que ninguna otra realidad intramundana (o *sublunar*, como leíamos en la filosofía escolástica) cuenta.

LA PERSONA, FUENTE DEL VALOR

Esta misma afirmación que acabamos de hacer debe, empero, rectificarse. Porque es impropio hablar, como lo dijimos, de *una* dignidad, como si pudiese haber varias dignidades, o referirnos a la dignidad de la persona, como si pudiera haber dignidad en cualquier otra de las realidades del mundo. No hay más dignidad que la de la persona, sólo de la persona podemos decir que es digna, y no hay persona que carezca de dignidad (nos remitimos a y repetimos lo que acaba de decirse respecto de los derechos humanos).

Aunque haya muchas personas, no son muchas las dignidades, y menos dignidades plurales con posibilidad de gradación. Aunque cada persona es, efectivamente, digna, la dignidad de todas es idéntica, porque cada una de ellas es digna no por ser *una* persona sino por ser persona.

Para entender bien lo que se ha afirmado en el párrafo anterior, es preciso tener a la vista que el término *dignidad* no se aplica a aquella realidad que posee más valor que las otras realidades valiosas, como si fuera el ápice de una escala. El hecho de que la filosofía clásica denominara a los *axiomas*, *dignitates*, puede orientarnos acerca de esto. El axioma, en un razonamiento o sistema racional, tiene su fundamentación en sí mismo; pero no sólo por ello es axioma. Es axioma, además, porque en él se encuentra el

fundamento de todos los raciocinios o juicios que le siguen. De manera que, sustraída la verdad del axioma, la verdad de sus raciocinios o juicios quedaría sin sustentación alguna.

La persona, al recibir el calificativo de digna, no solamente es calificada como la realidad más valiosa del universo, sino como aquella realidad que fundamenta o dota de valor al universo entero. Si el universo careciera de la persona, perdería su carácter de universo pues faltaría el sujeto —la persona— capaz de omnicomprenderlo. Como lo dice agudamente Gilbert Chesterton, *el agua no tiene sed, y el ser no sabe que existe*.

El universo sería lo mismo que nada, o un conjunto caótico de átomos, si no hubiera persona alguna que pudiera comprenderlo y concebirlo en su unidad y coherencia.² Todo lo que hay en él tiene un valor, insistimos, en la medida en que se relaciona con la persona. Todas las amplísimas extensiones universales de la materia no tienen valor si no hay entre ellas, dígase así, una chispa de espíritu.

Por esta causa hemos tenido peculiar interés en *personificar* a la empresa, es decir, en fortalecer las vinculaciones que esta institución de la sociedad guarda con la persona humana. Al poner a la persona en el centro mismo de la empresa, logramos que ésta se manifieste en todo su valor y, más que nada, para nuestros fines en el presente estudio, hacemos ver que la empresa es un sujeto con una densa carga de eticidad.

RAZONES DE LA DIGNIDAD HUMANA

Lo anterior alcanzará una mayor comprensión si se analizan los motivos antropológicos que existen para atribuirle a la persona, en exclusiva, la dignidad *suya*. La persona es digna, y sólo ella tiene dignidad, no porque *yo* sea persona. No debe confundirse esa atribución que nos hacemos a nosotros mismos —pues *nosotros* somos personas, y sólo nosotros— con el egoísmo o el egocentrismo. El valor de nuestra persona no deriva de nosotros, sino que, al revés, nos trasciende, nos saca fuera de nosotros mismos (como veremos en el capítulo IV).

La dignidad de la persona humana proviene del hecho de que es la única realidad sublunar, es decir, intramundana, que cuenta con espíritu. La tradición filosófica clásica ha hecho esta afirmación basándose en cinco fenómenos que se dan en el hombre y que no tienen lugar alguno en cualquier otra criatura. Estos cinco fenómenos son inexplicables si no hubiera en el ser humano alguna realidad superior a la materia. El espíritu, pues, es la razón que definitivamente requieren tales fenómenos para su explicación racional. Quienes —como Skinner, y en cierto modo Marx, Darwin y Marcuse— niegan más o menos expresamente la existencia del espíritu en el ser del hombre, se incapacitan a sí mismos para dar una explicación plausible de los fenómenos antropológicos de los que enseguida hablaremos. Esta incapacidad los lleva a *marginarlos* —no se hace cuestión de ellos—, a *deformarlos* —se explican de tal manera que puedan aparecer como fenómenos materiales, sofisticadamente interpretados— o a *negarlos*.

Ninguna de estas posturas es hoy científicamente sostenible; pero, más que ninguna, la de la negación, pues se trata de sucesos que acaecen en la misma interioridad del ser humano, y se nos presentan, sin intermediación alguna, en toda su evidencia, intimidad y nitidez, las cuales se impiden a sí mismas la negación de su validez: hemos de coexistir con estos fenómenos, porque tenemos que hacerlo con nuestra existencia misma en ellos connotada.

Todo hombre, por el hecho de serlo, capta en sí mismo su posibilidad de *concebir ideas abstractas, pensar realidades no materiales, reflexionar sobre sí mismo, actuar con libertad, y ser sujeto de un progresivo desarrollo infinito*. Son estos cinco fenómenos los que nos obligan a postular en el ser humano la realidad del espíritu. Los cinco fenómenos se darán —y tendré conciencia de que se dan— aunque se nieguen. Incluso diríamos que el ejercicio de estos cinco atributos humanos se da precisamente en el acto de negación de ellos.³

EL HOMBRE ES CAPAZ DE CONCEBIR IDEAS ABSTRACTAS

Nuestras ideas no se concretan a aplicarse a las realidades singulares y empíricas que nos dan pie a elaborarlas. Tomemos un ejemplo que se ha podido comprobar en los estadios humanos más primitivos. Nuestros prehistóricos antecesores poseían sin duda —igual que nosotros— la *idea de arma*, en cuanto instrumento que hacía posible o facilitaba la defensa o el ataque. Si su idea, en efecto, se hubiese concretado a la flecha o al garrote, el hombre no hubiera producido armas diversas de la una o de la otra. Sólo porque poseía la idea de arma con una cierta holgura y amplitud (que llamamos abstracción), fue capaz de incluir en ese concepto otros instrumentos diversos de aquel o aquellos que hicieron posible el nacimiento de dicho concepto.

¿Qué significa, en este contexto, una idea abstracta de arma? ¿Qué queremos decir cuando decimos que es abstracta? Queremos indicar que la realidad concebida no se encuentra condicionada a poseer una determinada materia, un determinado tamaño, un determinado lugar o existir en un determinado tiempo. Se encuentra exenta o abstraída, desligada de tales determinaciones.

No cabe duda de que toda arma, aun la concebida abstractamente, requiere de una materia —de madera como el garrote o de metal como la espada—, un tamaño —grande como la catapulta o pequeña como la cerbatana—, una forma —redonda como la bala o aguda como la flecha—, un lugar —en Chechenia o en Chiapas—, y un tiempo —en el tiempo de los romanos y cartagineses o en el de los palestinos e israelíes—; si no quedase encuadrada en estas coordenadas, no podría existir: sería un arma inexistente.

Y esto es precisamente lo que sorprende de tal tipo de ideas: a pesar de que las realidades existentes que representan requieren de esas coordenadas de un modo determinado, singular y concreto, nosotros podemos concebirlas, con tales ideas abstractas, con alguna materia, cualquiera de ellas, pero no con una materia determinada;

podemos pensarlas con algún tamaño, con cualquiera de sus tamaños posibles, pero no con uno determinado, etc. Esta exención de la determinación es lo que llamamos carácter abstracto.

Pues bien: ningún sujeto sería capaz de concebir realidades determinadas, al margen de su determinación material, cuantitativa, locativa o temporal, si no contase igualmente con algún factor exento a su vez de tales determinaciones: a este factor en cierto modo inmaterial, incuantitativo, no coartado en un lugar ni sujeto al avatar del tiempo, le llamamos espíritu.

Pavlov ha logrado demostrar cómo el chimpancé no puede reconocer como *agua* el líquido que se encuentra contenido en una vasija determinada (líquido que sin embargo sabrá utilizar para apagar el fuego de su balsa), pues no está capacitado para relacionar ese líquido de la vasija con el *agua* del inmenso lago en el que flota la balsa. No logra desprender ambas porciones de líquido y reunir las en la idea general de agua.

El espíritu, pues, como factor posibilitante de las ideas abstractas, otorga al hombre una visión panorámica, una perspectiva de horizonte, una óptica de conjunto que no sería posible si sólo fuese capaz de conocer —como lo hacen nuestros sentidos orgánicos— realidades totalmente embebidas en una materia determinada, en un lugar concreto, etcétera.

CAPACIDAD DE CONOCER REALIDADES INMATERIALES

La existencia del espíritu en el hombre no se supone sólo por el hecho de que el entendimiento tenga aptitud para abstraer indeterminadamente lo que existe de una manera concreta y determinada.

Las realidades que así concibe son, como quiera que sea, materiales, aunque logren exentarse de la manera concreta de su materialidad.

Pero el análisis antropológico del ser humano nos pone en relación con otro tipo de conocimiento de naturaleza superior: ya no captar inmaterialmente realidades materiales que existen en su más estricta determinación, sino *llegar al conocimiento de realidades que no tienen materia alguna*.

Tal ocurre con conceptos que, como la verdad, la bondad, la unidad, el ser, la sabiduría, la paz... pueden pensarse sin necesidad de que los vinculemos con materia alguna, ni siquiera con una materia indeterminada, como en el caso del arma para atacar o defender, o el agua para apagar el fuego. Más aún: un buen número de estas realidades, *no pueden pensarse como poseyendo una materia*: tal es el caso de la paz o de la sabiduría, que se nos presentan trascendiendo toda materia posible. No podemos pensar en la verdad poseyendo un color determinado —urgidos a ello, diríamos que la verdad es transparente—. Tampoco que la bondad cuenta con una materia específica de la que estuviera hecha —instados a ello, diríamos que está hecha de una buena pasta—. La paz no es blanca ni tiene forma de paloma más que por una convención de los

combatientes o de los publicistas.

Puede aplicarse aquí el mismo razonamiento que hicimos al preguntarnos por las condiciones de posibilidad del conocimiento abstracto: ¿cómo puede el hombre llegar a concebir realidades espirituales —esto es, no materiales— si él mismo careciera de espíritu?

Hemos de explicar que la existencia en nosotros de ideas sobre realidades espirituales, es prueba indefectible de que nosotros, los concedores de ellas, poseemos de alguna manera ese espíritu que hace posible el conocimiento de lo espiritual en tanto que tal; pero no es prueba de que tales realidades espirituales, así concebidas, tengan existencia real fuera de nuestra mente. Ésta es cuestión que ahora debe soslayarse por razones metódicas. La existencia de Dios no parte, como quisiera Ludwig Feuerbach, de nuestro concepto sobre Él, sino de fenómenos reales que requieren de explicaciones transfenoménicas.

José Gaos ha manifestado cómo las ideas sobre realidades espirituales que nosotros concebimos son un suceso antropológico que nos “tira hacia arriba”, hacia lo espiritual mismo que somos (independientemente, dice, de que tales realidades ideadas existan o no).

Si las ideas abstractas nos posibilitan un horizonte panorámico, las ideas acerca de lo inmaterial nos proporcionan una aspiración de finalidad. Una vez concebido lo inmaterial, no puede el hombre poner ya su finalidad en bienes materiales concretos que se hallan a infinita distancia del bien en sí que ha sido concebido: aspiraría a él sabiendo que su satisfacción plena se identifica con la plena posesión del bien en sí. Y concebida la idea de sabiduría sin su coerción material, limitante, no se conformará ya con conocimientos parciales y precarios, puesto que su entendimiento se concebirá como hecho para el saber completo e ilimitado, aun en el caso de que no llegase a alcanzarlo.

CAPACIDAD HUMANA DE AUTORREFLEXIÓN

Es patente que el hombre cuenta no sólo con la aptitud de tener ideas abstractas e ideas de lo inmaterial, sino que, además, su entendimiento goza de una capacidad extraordinaria, que el hombre actualiza de manera muy frecuente, aunque sin percatarse de ello.

Nuestro conocimiento, a diferencia de lo que, por sus signos, sospechamos de los animales, posee una doble capacidad: la del conocimiento de objetos externos —que denominamos conocimiento directo— y la del conocimiento de sí mismo —que recibiría el nombre de conocimiento reflejo—.

Dicho con otras palabras, nuestro entendimiento tiene *la capacidad de ponerse a sí mismo como objeto*. Hay en el conocimiento una reiterada transparencia de sí mismo, por virtud de la cual, al conocer el objeto, conoce, simultánea, implícita y concomitantemente, que ha conocido al objeto.

Más aún: puede hacer que esta reflexión concomitante se haga de un modo explícito y externo; puede volver sobre sí para conocer simultánea, implícita y concomitantemente, ese conocimiento con que conoce el objeto externo, y esta vuelta sobre sí puede hacerla de un modo explícito, expreso y voluntario. La reflexión de nuestro conocimiento sobre sí mismo nos indica que el conocimiento es una actividad espiritual, no coincidente con un órgano ni asentada de modo esencial en él. Si así fuese, si el entendimiento requiriese de un órgano material para ejercer su actividad, como la vista requiere del ojo, no podría darse esa transparencia y multiobjetividad que toda reflexión entraña. El ojo, para verse a sí mismo, requeriría de otro ojo, puesto que el órgano visual y la actividad de ver se necesitan mutuamente. Cuando el ojo se ve a sí mismo no puede conocer su objeto propio: sería un ojo enfermo. El entendimiento, en cambio, puede conocer su objeto y conocer que lo conoce, lo que prueba su carácter inorgánico o espiritual.

En la historia de la filosofía no se ha negado nunca esta actitud reflexiva del hombre, porque su evidencia resulta indiscutible. Los materialistas a ultranza la concebirán como un epifenómeno de la materia sin explicación particular y, sobre todo, procurarán mostrar—inútilmente— la convivencia de este sorprendente fenómeno humano con las actividades cognoscitivas de los animales brutos.

La reflexión que el conocimiento hace sobre sí mismo y —*a fortiori*— sobre sus actividades, es la que origina en nosotros esa realidad humana, quizá la más propiamente humana, que llamamos *intimidad*; el hombre se hace consciente de su propia vida interior; adquiere noticia de lo que ocurre dentro de sí; y, finalmente, puede arrancar un proceso de mejoría y perfeccionamiento propio desde ese *interior* suyo, y no sólo desde sus resultados externos que son objetivamente observables, pero que provienen por lo general de aquello que acontece en la profunda subjetividad del individuo, lo que la reflexión o examen interior permite conocer.

Además de la interioridad, y en estrecho nexo con ella, la capacidad de reflexión humana permite el *autodominio*, nota característica, dijimos, de nuestro concepto del hombre, que se vincula con el fenómeno de la libertad, el cual estudiaremos seguidamente.

Antes, sin embargo, es preciso advertir que la facultad de reflexión sobre sí mismo permite tanto el conocimiento interior de lo que hacemos —y los motivos personales por los que lo hacemos—, como su calificación moral. El hombre tiene conocimiento interior del brotar de sus actos, del arranque y origen de sus actividades, y tiene, además, conocimiento de la calidad moral de ellos. El juicio sobre la calidad moral de nuestros actos es un revertirse sobre ellos, antecedente, concomitante o consecuente a ellos mismos, que se da de modo natural y espontáneo. No son, como muchos piensan —entre ellos Freud—, represiones impuestas por las costumbres e imperativos sociales. Se trata de algo prístino y originario de cada uno de los individuos: no es un fenómeno social, o no lo es puramente. Este juicio reflexivo sobre la eticidad de nuestras acciones se llama *conciencia moral*.

Al revés, diríamos que lo artificioso, lo adquirido o logrado por el retorcimiento del

hombre, es la separación entre el conocimiento reflexivo de lo que hacemos, y el juicio moral que subsigue nativamente a ese conocimiento reflexivo. Por el conocimiento reflexivo capto cada uno de mis actos como *propiamente mío* y como algo que, consiguientemente, me resulta imputable, para bien o para mal. La conciencia es uno de los ejes antropológicos principales de la moral.

Pero el hombre que huye de la calificación de sus actos, por las consecuencias que ella le acarrea —porque sus actos, dijimos, le son imputables—, no sólo practica hábilmente el deslinde entre la conciencia o reflexión *de lo que hace* y la conciencia moral o dictamen ético acerca de la bondad o maldad de lo que hace *y del que lo hace*. Para asegurarse de la anulación de esa conciencia moral, arranca de sí la reflexión misma consecutaria de sus acciones. No quiere pensar sobre ellas, para no tener que calificarlas. Es decir, el mejor modo de reprimir la conciencia moral sobre sus actos (por la que éstos quedan moralmente cualificados como buenos o malos), consiste en eliminar cualquier conciencia, cualquier reflexión o examen sobre ellos y no verse a sí mismo más que en el espejo de los resultados.

Estamos haciendo una observación muy seria, de la que no se percatan los que desean vivir sin el reproche de sus acciones malas —y generalmente agradables (para ellos)— y la alabanza por sus acciones buenas —y generalmente desagradables—: el costo de extirpar en nosotros la conciencia moral es la pérdida de la intimidad. Lo diremos de una manera más templada y verdadera: no la pérdida —pues la intimidad no puede perderla el hombre sin dejar al mismo tiempo de serlo—, sino el adormecimiento de la intimidad. El hombre pierde o adormece la fuente principal por la que él es él mismo.

LA LIBERTAD DEL HOMBRE

Como los otros fenómenos humanos que hemos venido analizando, éste de la libertad se nos ofrece igualmente con una inmediatez inequívoca: la sensación de que cada uno de nosotros somos libres es algo de naturaleza primaria, y de tal manera unido al mismo yo, que si se le quitara lo primero —cosa imposible— también perdería lo segundo: sin libertad el sujeto dejaría de serlo.

Hay en el animal una fuerte continuidad entre el estímulo del entorno y la respuesta de su naturaleza. Es fácil prever la reacción de un animal ante determinados estímulos, o al menos esta previsión puede alcanzarse sin dificultad mediante la prueba y el error (el método hacia la domesticación).

El ser humano, dijimos, es indomesticable —en contra de la tesis de Skinner— porque hay una clara desconexión entre los estímulos que recibe y la respuesta que a ellos da o, para decirlo con rigor, la respuesta que a ellos *quiera* darle. A esta desconexión la llamamos, y lo es, precisamente libertad.

No todos los actos del hombre son libres: hay muchos que se engloban dentro del

ancho campo de los actos reflejos, de las acciones instintivas, de las rutinas irreflexivas, etc. Pero todos los hombres cuentan con ocasiones de actuar en las que son libres, es decir, se encuentra en sus manos hacer algo o no. El acto prototípicamente libre del hombre es el de querer o no querer. Que la cultura contemporánea ubique la libertad no en el plano del querer sino en el más superficial del hacer, tiene consecuencias importantes en los estilos de autoridad, y constituye también una alternativa, un dilema ético, a saber: si el mando del hombre sobre el hombre debe incidir —en la medida en que se pueda— en el *querer* del subordinado, o sólo en el *hacer*, independientemente de que lo quiera hacer o no.

Es el momento de decir que toda organización adquiere una mayor viabilidad cuando se establecen las condiciones convenientes para que los hombres en ella *quieran lo que hacen*, en lugar de conseguir sólo que hagan lo que no quieren. Por muy difícil que sea —y lo es— lograr que el hombre *quiera* lo que le decimos que ha de hacer, mucho más arduo es conseguir, durante un tiempo prolongado, que los hombres bajo nuestro mando hagan lo que *no quieren*.

Decía Aristóteles hace 2 500 años que mandar sobre esclavos —que debían hacer lo que despóticamente se les mandaba— carecía de interés. Lo interesante era el mando sobre hombres libres, sobre quienes la orden no puede ser despótica, sino política, esto es, por convencimiento. Hoy, abolida la esclavitud y alcanzada la conciencia del valor de nuestra libertad, tendríamos que decir lo contrario: quien por falta de aptitud de convencimiento debe apelar al gobierno despótico, tiene ante sí una ardua tarea, con un grado de dificultad mayor aún que la implicada en el convencimiento. Diga lo que diga Aristóteles en su tiempo, nosotros tenemos la experiencia de que es más fácil mandar a hombres en cuanto hombres, que mandarlos *como si* fueran cosas.

Esta desconexión o innecesaria correspondencia entre los estímulos, motivos, razones de acción que se ofrecen al hombre, y la acción realmente ejercida por él; esta ausencia de riguroso condicionamiento, a la que llamamos libertad, es lo que hace posible el *autodominio*, que constituye una de las notas primordiales de nuestro concepto del hombre.

Desde el punto de vista del trabajo en la organización, es importante saber que *autodominio* no es estrictamente lo mismo que *autonomía*. Por el autodominio soy dueño —*dominus*— de mí mismo; por la autonomía, me daría a mí mismo la norma —*nomos*— con la que he de regirme.

En el momento actual se ha supervalorado la autonomía sobre el autodominio, con no leves consecuencias para la vida moral del individuo y la vida de la organización en la empresa. Por nuestra parte, consideramos propio y constitutivo del hombre el ser dueño de sí mismo, ya que nadie puede poseerlo, ni en su ser ni en su hacer (menos aún en su querer); por el contrario, no es propio, y es destructivo del hombre, el atribuirle el poder de ser él mismo quien se dicte las normas por las que hubiere de conducirse.

El hombre no debe ser juez y parte. No puede dictarse a sí mismo como legislador y juez lo que ha de cumplir después como ejecutor. En el dintorno del hombre, y no sólo en el gobierno de la sociedad, debe conservarse el modelo de la distribución tripartita de

poderes, atribuido a Montesquieu, para no caer ni en la arbitrariedad ni en el capricho.

La norma del hombre está dada por la naturaleza o modo de ser del hombre mismo (capítulo I), de manera que será prescrito positivamente todo aquello que amplíe su naturaleza, y negativamente todo lo que la retraiga y disminuya. Así vista la norma, podría considerarse que estamos hablando de una autonormatividad o autonomía, puesto que la norma de conducta del ser humano no le viene dictada por otro (heteronomía) sino por la misma naturaleza suya.

Lo anterior es verdadero solamente bajo la perspectiva de que la naturaleza del hombre —de la que emana la norma de su comportamiento— es propia de sí mismo (*autós*) y de ningún otro. Pero no lo sería bajo la consideración de que siendo en efecto suya, no se ha dado a sí mismo su naturaleza, y en este sentido sería un don dado en propiedad por otro (heteronomía), sea Dios creador, sea un proceso evolutivo (sea, como parece, la conjugación complementaria de ambas cosas).⁴

El autodominio y la heteronomía, sin embargo, no se oponen mutuamente, ya que cabe la posibilidad —que es la que nosotros estamos propagando con estas no inútiles disquisiciones— de que el hombre, justo por su autodominio, *decida hacer suya la norma dada por otro, asumiendo como algo libremente querido la naturaleza humana que le ha sido otorgada como don y como deber.*

Como don, porque no habría nada por que cambiarla. El hombre acepta gustosamente ser hombre. Quizá preferiría no ser *este* hombre con *estas* peculiaridades. Pero querría ser un hombre mejor, para lo que tendría que ser un mejor hombre, lo cual es precisamente la aceptación del don recibido.

Como tarea, porque se encuentra inscrito en la propia naturaleza recibida, el desarrollo de sí mismo que al hombre le corresponde emprender, en cuanto obligación a la que la misma naturaleza le apremia.

Esto tiene, como advertimos, profundas consecuencias para la vida moral del individuo. En efecto, la moralidad puede ser vista por el hombre bajo una doble perspectiva: la supeditación a la norma como algo ajeno, heteroimpuesto, a la que habré de sujetarme si deseo seguir siendo el hombre que ya soy; o la asunción de la norma no como algo ajeno, sino como algo propio recibido y captado como un don. El don sería ya no sólo la naturaleza, sino también las prescripciones normativas en ella implicadas.

Llamamos a esta aceptación de mi propia naturaleza y las consecuencias que se derivan de su expansión y desarrollo, *libertad de aquiescencia natural*, que es, intramundaneamente, la forma suprema en el ejercicio de la libertad, autodominio o propia posesión. Henry Bergson considera al santo como aquella persona que incorpora de modo consciente y volente las normas dadas por Dios a su propia conducta, de manera que no hay diferencia, división o grieta entre la conducta querida por él y la norma querida por Dios, circunstancia que acaece justo por esa incorporación consciente y volente: la norma recibida se ha convertido en un hábito adquirido.

Pero estas consideraciones repercuten igualmente de un modo radical en la relación del individuo con la organización en la que se encuentra integrado.

Si la libertad del hombre se considera unilateralmente como autonomía, quedará

contrastada con toda heteronomía que se oponga a la autonomía. En consecuencia, las normas de la organización ofrecen el frecuente peligro de contraponerse a las de los individuos, que sólo aceptarán de buena gana las indicaciones de su empresa, en la circunstancia casual de que coincidan con las propias normas.

Otra cosa sucederá si la libertad se concibe como autodominio, porque, entonces, el individuo organizado con otros puede decidir con libertad de aquiescencia sumarse volitivamente a las disposiciones de la empresa, aunque no coincidan con sus gustos, tendencias y normas personales, siempre que no socaven los principios vitales de su persona. El individuo posee autodominio para decidir a qué sistema de normas acogerse, en lugar de encontrarse determinado —por su ideal de autonomía—, a adherirse a sus propias normas en detrimento de las de los demás.

POSIBILIDAD DE DESARROLLO ILIMITADO

El quinto y último punto de los fenómenos antropológicos que nos instan a postular al hombre como un ser con espíritu, es la posibilidad de un desarrollo ilimitado de sus capacidades humanas. No quiere esto decir que el hombre es susceptible de un desarrollo infinito, en términos actuales. Se quiere señalar sólo que siempre es susceptible de una perfección mayor. Sea cual sea el estado de perfección al que haya accedido, siempre cabe la posibilidad de un ulterior perfeccionamiento. El hombre tiene, pues, una potencia infinita *sucesiva* (no actual) de progreso. Como afirmaba Heráclito: “Camina, camina, nunca llegarás al confín de ti mismo”.

No ocurre esto con ninguna facultad orgánica. Para que los órganos corporales puedan ejercer su acción, requieren que haya un objeto mínimo; por debajo de tal umbral, el funcionamiento de la potencia en cuestión no es posible. Una superficie incolora del todo transparente no puede ser objeto de mi vista; ni puedo oír un sonido excesivamente débil; mi olfato es inoperante ante un aroma excesivamente tenue...

Pero, de manera análoga, el órgano se destruye cuando su objeto crece en vigor e intensidad: el ojo se quema ante una luz vivísima, el tímpano se rompe cuando el arma se dispara a una distancia muy próxima...

El entendimiento, en cambio, se supera a sí mismo cuando accede a verdades más altas, y más aún cuanto más altas sean, indefinidamente. La voluntad goza de un crecimiento, desarrollo y ampliación cuando versa sobre bienes de mayor valor, etc. Se verifica, pues, el carácter inorgánico de las facultades propiamente humanas, entendimiento y voluntad, que ya habíamos descubierto al analizar el fenómeno de la reflexión cognoscitiva.

Pero estas posibilidades de desarrollo progresivo o sucesivo infinito, no sólo nos ofrecen de hecho la seguridad de que las facultades humanas (entendimiento y voluntad) no coinciden con algo orgánico, pues lo de tal categoría no es capaz de soportar sin limitaciones el influjo progresivamente fuerte de su objeto. Además de posibilidad, el

desarrollo progresivo indefinido del sujeto humano se constituye en una exigencia, y en una exigencia ética, a la cual, como ahora veremos, la empresa debe responder. Esta respuesta se encuentra reconocida en las corporaciones japonesas, uno de cuyos principios de operación es el desarrollo continuo (y por tanto ilimitado) de quienes son sus integrantes, principio que se denomina con el peculiar vocablo Kaizeu, y que se basa en la máxima de que la autocomplacencia es la enemiga del éxito.

LAS VÍAS DEL DESARROLLO HUMANO

Nos encontramos en un momento de la vida de la empresa en el que, por ventura, no se duda de la necesidad del desarrollo de la organización. Esto no significa que la organización debe hacerse más grande. Aunque muchos insisten en este concepto erróneo del desarrollo de las organizaciones, el verdadero así llamado desarrollo *organizacional* ha de fincarse de una manera polar, si no única, en el perfeccionamiento de los individuos que componen cada organización.

A la pregunta acerca de cómo es conveniente desarrollar al individuo y en qué aspectos, debe responderse, sin duda alguna, que el desarrollo propio del hombre se encuentra en el de su característica inherente que, como ya sabemos, es el espíritu. Ello nos llevaría a preguntarnos por la naturaleza del espíritu que ha de desarrollarse.

La antropología filosófica clásica no sabe acerca del espíritu más que aquello de que le dan noticia los fenómenos de su existencia. Vale decir, sabemos únicamente que el espíritu es la realidad humana que le confiere al hombre las facultades de concebir ideas abstractas, pensar en entes inmateriales, reflexionar sobre sí mismo, contar con libertad en sus actos, y ser capaz de un desarrollo progresivo ilimitado.

Este desarrollo progresivo ilimitado de su espíritu ha de avanzar, pues, en la línea de lo que del espíritu mismo a desarrollar conocemos: en el mismo grado o medida que el hombre amplíe su potencialidad de abstracción, de conocer realidades espirituales, de reflexionar sobre sí mismo y de actuar con libertad, en ese mismo grado o medida será más hombre.

Siendo la organización o empresa una comunidad de profunda personificación, como hemos visto, cualquier actividad suya ha de implicar el desarrollo de las personas: la persona es el constitutivo, el arranque y el fin de la organización. *El proceder ético de la organización se resume por tanto en esta sencilla expresión: la empresa es éticamente positiva cuando conduce al perfeccionamiento ilimitado de todas las personas que la integran o con las que se relaciona.* Pero la incidencia en la persona no es menor — aunque de signo inverso— cuando la contribución en la empresa le resulta éticamente negativa: la persona es, para bien o para mal, el centro de la empresa.

En esta sencilla expresión deben subrayarse dos puntos: se refiere a *todas* las personas que la integran o con las que se relaciona. Es decir, directivos, operarios, inversionistas, compradores y vendedores. El segundo punto que debe subrayarse es que

cuando en la actividad de la empresa sólo se logra el desarrollo de *algunas* de las personas, la empresa no merece el calificativo de *enteramente buena*, pero *recibiría el de moralmente mala si lograrse el desarrollo de unas personas a costa de otras*.

La ética de la empresa al uso, incurre en el error de no atenerse a esta visión de *totalidad* en relación con las personas. Se atiende al beneficio del cliente, pero quizá a costa del proveedor o del operario; al beneficio del inversionista, a costa de lo que le correspondería al operario o al cliente. Lo que podría parecer bueno desde un punto de vista —por ejemplo, la remuneración o capacitación del operario—, podría ser malo desde otro punto de vista: la disminución de las utilidades del inversionista, el cual, según quedamos, es también persona. Ni siquiera en este último caso puede decirse de manera general que el beneficio y el perjuicio no son del mismo orden, pues no todas las necesidades del operario son más imperiosas que las del inversionista (viuda indefensa quizá, o tal vez antiguo operario ya anciano, sobreviviendo con sus últimos ahorros).

El *principio personalista de totalidad* significa, para el caso de la empresa, que debe obrar *en beneficio de todas las personas*, y se fundamenta en el hecho, ya enfatizado antes, de que la persona, cada persona, tiene a su vez un sentido de totalidad, por ser un todo de sentido, al punto de que el valor de cada una de ellas valoriza —otorga valor— a cualquier otra realidad, incluyendo en esas realidades a las otras personas.

Este *principio personalista de totalidad*, que engloba a las personas distributivamente tomadas —cada uno de los hombres—, no consideradas globalmente —la humanidad—, pone de relieve otra característica de la persona, con la que nos encontraremos a menudo en el decurso del presente estudio: *la persona es relacional*. La persona da valor a todo, es decir, también a otra persona. Pero, por el mismo hecho, la otra persona da a su vez valor a la primera. Esta interinfluencia de valoración de las personas es la que denominamos su característica relacional.

La empresa, en cuanto comunidad de personas, tiene su eje en la característica relacional de las personas, y su tarea principal es lograr la síntesis, armonía y hasta potenciación de todos los intereses de las personas que la constituyen.

Esta necesidad de sintetizar los contrarios en un nivel superior, es un menester de la dirección de empresa que reaparecerá con iteración en esta obra, ya que la empresa actual se encuentra llena de perplejidades y dilemas. Como tendremos oportunidad de ver, la acción ética busca en buena medida convertir los dilemas, entre los que se debería optar, en elementos conciliables, paradojas con las que hay que convivir, sin claudicar en los principios (capítulos III, IV y IX).

Es necesario, por otra parte, hacer ver que esta quintuple facultad humana (abstracción, conocimiento del espíritu, reflexión, libertad y progreso ilimitado), en la medida en que se expande y recapacita, solidifica aquellas notas que hemos encontrado, desde el principio, en la base del ser del hombre: autodominio y trascendencia.

En efecto, la libertad y la aptitud de reflexión colocan al hombre en posición tal que se le facilita la autoposesión (actitud reflexiva de sí mismo); y la libertad se identifica prácticamente con el autodominio.

Por su parte, la visión panorámica que otorga el conocimiento abstractivo y la

posibilidad de crecimiento ilimitado de la persona, abren la puerta de la trascendencia del hombre: el hombre se supera rompiendo el cerco empírico sensible en que se halla, a fuer de animal, en cuanto logra ampliar el diafragma óptico por virtud de las ideas abstractas; y el hombre va más allá de ese hombre que ahora es (el hombre que supera al hombre, sugerente atisbo de Pascal), cuando se enfila en un camino de continuo perfeccionamiento.

Pero la verdadera trascendencia del hombre se consigue en el uso de esa privilegiada posibilidad de ponerse en contacto noético —sólo noético por ahora— con realidades que van más allá, que trascienden toda la materia en que consistía antes su entero horizonte cognoscitivo.

Sabemos que las tareas del desarrollo de la organización se orientan bajo pautas psicológicas de muy distinta índole con relación a las que ahora estamos señalando. No es extraño que así sea. Hasta el momento, el desarrollo de la organización de los hombres y, sobre todo, el desarrollo de los hombres de la organización, ha sido noblemente acaparado por la psicología, a la que nada tenemos que objetar, siempre que respete el origen de su nombre —*psique*, alma— y considere no reduccionistamente al hombre como perteneciente a una especie biológica que incluye una novedad —espíritu— el cual no puede ser producto unívoco de la evolución; pero ello no obsta para que aseguremos un nuevo porvenir a las relaciones industriales, cuando se dejen iluminar por los venerables conceptos de la filosofía clásica, entre los que se encuentra, como el emblema de todos ellos, el concepto de persona.

La empresa no cumplirá sus deberes éticos más elementales mientras diseñe, consciente o inconscientemente, los trabajos de las personas y las relaciones entre ellas de tal modo que se dé una atrofia de su espíritu, el cual, en este contexto, insistimos, debe entenderse así:

—Una capacidad de abstracción, que acostumbre a las personas a ver los quehaceres bajo un panorama escénico que los ubique dentro de un sentido global, lejos de quedar miopemente embebidos en una pequeña porción de la riquísima red de trabajo que se teje en la empresa.

—Una capacidad de pensamiento que se eleve a nociones no materiales —como las de bien, paz, sabiduría—, en lugar de presentarse un horizonte de vida cercado por instancias puramente materiales, horizonte de vida reducido a la materia, que no sólo es aquél en el que la empresa se encuentra, sino el que en buena parte ella propicia.

—Una capacidad de reflexión sobre sí mismos que les permita el conocimiento de las razones de fondo de sus actos y las intenciones últimas de ellos; y que facilite el juicio sobre la bondad o maldad de lo que hacen como actos propiamente suyos.

—Una capacidad de libertad, por virtud de la cual su *querer* se encuentre en sus manos, lejos de estar condicionado por apremios de la empresa y la sociedad; y que, en el terreno del *hacer*, se hallen en condiciones de asumir con *libertad de aquiescencia* las tareas que la empresa les encomienda, aunque sean distintas de aquellas que, en el orden independiente de su acción, hubieran hecho por su cuenta.

—Finalmente, unas condiciones que faciliten, en su sentido pleno, aquellas

posibilidades de desarrollo sucesivamente infinito, que no deben quedar detenidas u obstaculizadas por otras instancias de la organización adversas a tales posibilidades de crecimiento.

DESARROLLO DEL ESPÍRITU Y FORMAS DE MALESTAR

Charles Taylor, en *La ética de la autenticidad* (1994), nos describe con precisión las tres formas fundamentales de malestar que aparecen en nuestra civilización contemporánea, y que nosotros relacionamos directamente con la atrofia del espíritu, precisamente en el camino pentafácico de su desarrollo.

La primera forma de malestar es el individualismo ético: cada uno se coloca en la posición de elegir por sí mismo su propia regla de vida, decidir de acuerdo con su conciencia las convicciones que desea adoptar. No cabe duda que el tenor de vida ética individualista que acaba de describirse desemboca en el relativismo moral. Pero lo que Taylor subraya, además, es una consecuencia de este relativismo en la que tal vez nuestra civilización no haya reparado suficientemente: el centramiento en el yo, que “aplana y estrecha a la vez nuestras vidas”, que se convierten así en vidas “chatas y angostas” porque se encuentran encerradas en la “jaula de hierro” del propio sujeto.

El individuo, centrado en sí mismo, atrofia su capacidad de elevarse por encima de los trazos empíricos que le rodean o, mejor, le cercan: esto es, pierde su capacidad de abstracción, de visión panorámica, careciendo de ubicación, de lo que Taylor llama su “lugar en la cadena del ser”. Nos dice que el águila se convierte en ave de corral, repitiendo una metáfora que hizo popular Josemaría Escrivá de Balaguer (*Camino*, n. 7): el individuo pierde los horizontes de acción, sociales y cósmicos, y, con ellos, algo por lo que valga la pena morir, para detenerse en los “pequeños y vulgares placeres” de los que hablara Alexis de Tocqueville. Las altas aspiraciones de la vida se convierten en el “lastimoso bienestar” al que se refería Nietzsche.

La segunda forma de malestar reside en el desencantamiento del mundo, esto es, en la primacía de la razón instrumental, una racionalidad que todo lo reduce al binomio costo-beneficio: las realidades del mundo y nuestros modos de actuar han dejado de asentarse dentro del orden natural y la voluntad de Dios, para poder tratarlos como materias primas a nuestra disposición, o a la disposición de cualquiera. Al liberarnos del orden de la naturaleza y de la voluntad de Dios, la primera impresión es la de un nuevo Prometeo que rompe sus cadenas, pero pronto entramos en el *desasosiego* que es justo nuestra segunda forma de malestar, porque, dado que cada uno es dueño de asumir sus propias convicciones y para él todo es una materia prima apta para ser amoldada a sus propósitos, dentro de esa moldeable materia prima me *encuentro yo mismo*, que me he convertido en destinatario, objeto o plástico maleable de las intenciones personalísimas de los demás, de las que a nadie tienen que darle cuentas. Ese es el desasosiego del ciudadano en una sociedad totalitaria, en la que cada uno es un delincuente potencial;

aquí, una víctima potencial del capricho de la razón instrumental humana.

Esta forma de malestar coincide enteramente con la pérdida de finalidad proveniente de la atrofia —por causa de la razón instrumental— de mi capacidad de concepción de realidades inmateriales. Contra ellas, nada tiene que hacer la razón instrumental: lo espiritual nunca podrá ser tratado como materia prima; a lo espiritual le corresponde el rango no de materia sino de fines.

Si con la pérdida de nuestra capacidad abstractiva hemos perdido la visión panorámica de nuestra existencia, con la imposibilidad de elevarnos cognoscitivamente hasta las realidades espirituales nos ha sobrevenido el eclipse de los fines.

Finalmente, *la tercera forma de malestar contemporáneo* consiste para Taylor en la pérdida de la libertad derivada de la claudicación del hombre del consumo ante las incitaciones de los bienes materiales, que ya no se le ofrecen, sino agresivamente se le introducen por todos los poros de su cuerpo. Es difícil mantener un estilo de vida personal en contra de la corriente: somos víctimas de lo que también Tocqueville llamará “despotismo blando”, de un gobierno suave y paternalista que nos ayuda a sumergirnos en la untuosa corriente del mercado.

Resulta evidente que con esta pérdida de libertad parece haberse logrado el supuesto de Skinner, según el cual habría en el hombre una fatal e irresistible continuidad entre los estímulos, atractivos, incitaciones que le ofrece el mercado, y la respuesta del hombre a ellos, que ya no son respuestas inteligentes y queridas, que parten de mí, sino inestables resultados de los apremios exteriores, ante los que claudico como impotente. La libertad no se recuperará más que cuando el hombre, haciendo fuerza de flaqueza, quiera ser sí mismo y rompa la solución de continuidad entre el estímulo, por agradable que sea, y la respuesta, por irrefrenable que se presente.

Esta pérdida de autodomínio y libertad se debe también, sin duda, a la pérdida de capacidad de autorreflexión por medio de la cual se adquiere esa densidad interior que nos hace pesar sobre nosotros mismos, guardando la línea vertical de quien se sabe señor de su destino. La autorreflexión nos hará conducirnos, de acuerdo con Scharpf, como el consumidor reflexivo: ¿qué necesidad tengo de satisfacer esta necesidad?

CONCLUSIONES

—La empresa no es una conjugación de elementos, ni una combinación de actividades, sino una comunidad de personas. Es necesario realizar una tarea de personificación de la empresa ante la usual visión *objetivista* de ella.

—Esta personificación comienza por la reivindicación del trabajo sobre el capital o inversión de instrumentos, y termina con el convencimiento de que detrás de cada actividad realizada en el trabajo hay una persona, lo mismo que detrás de la inversión aportada.

—Aunque hay un diverso carácter ético en el dirigir, operar o invertir, entre las

personas que dirigen, operan o invierten no hay diferencias ni grados.

—El capital —la inversión— tiene también un carácter personal que le otorga una dimensión ética, frente al llamado capitalismo salvaje: no hay capitales amorales.

—Se dan cuatro niveles de personificación en la empresa: del trabajador directivo, del trabajador operativo, del inversionista, del consumidor o cliente y del vendedor o proveedor.

—Hay un carácter básico de toda persona, buena o mala, que la hace sustentadora de derechos humanos inviolables.

—La persona es fuente de valor de toda otra realidad (y de toda otra persona); la razón de la dignidad de la persona es su posesión del espíritu. El hombre es capaz de concebir ideas abstractas o abrirse un panorama. Es capaz de conocer realidades inmateriales o de establecerse finalidades superiores a sí. El hombre es capaz de autorreflexión, como inyección de su autodomínio. La libertad del hombre es plenitud de autodomínio. El hombre tiene una potencialidad ilimitada de desarrollo.

—El autodomínio se diferencia de la autonomía, con graves consecuencias éticas y en la empresa. La libertad, en cuanto tal, goza de la posibilidad de ser libertad aquiescente de normas ajenas (heteronomía).

—El hombre posee, conforme a lo anterior, las siguientes vías de desarrollo: abstracción, concepción de lo inmaterial, reflexión, actuación libre; y su desarrollo en el transcurso de estas vías es ilimitado.

—El proceder ético de la empresa se resume en el desarrollo de las personas que la integran o con las que establece relaciones.

—El principio personalista de totalidad señala que no debo obtener el beneficio de unas personas mediante el perjuicio de otras. Hay por tanto una necesidad de síntesis o armonía entre los dilemas éticos, que se consigue menos con una visión psicológica y más con una visión antropológica de la persona.

—La obturación del pentafácico desarrollo humano produce tres formas de malestar en la civilización contemporánea: falta de panorama, falta de finalidad y falta de libertad.

¹ En esta obra, como quedará patente en el capítulo VIII, se denomina trabajo directivo al que no sigue reglas fijas conocidas y sus resultados son inciertos; y trabajo operativo al que se lleva a cabo ajustándose a reglas comprobadas y con resultados estadísticamente previsibles. Cf. C. Llano, “El trabajo directivo y el trabajo operativo de la empresa”, en *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Rialp, Madrid, 1990, pp. 15-33.

² La finalidad de nuestro estudio no nos permite ahondar en el importante hecho de que Dios, en la filosofía clásica, es persona —*La Persona*— que lejos de captar el orden del universo, es el que lo produce. Las personas humanas participan, como imagen y semejanza, de la persona de Dios.

³ Cf. Carlos Llano, “José Gaos, el filósofo de la negación”, *Diánoia*, Instituto de Investigaciones Filosóficas, UNAM, 1997.

⁴ No nos detenemos ahora en el caso —desechado arriba ([capítulo I](#)) como hipótesis imposible— de que la naturaleza del hombre fuera resultado ciego de una evolución casual, porque entonces la naturaleza carecería de fuerza normativa.

III. PRINCIPIOS

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN LA VIDA DEL HOMBRE

La opción acerca de la idea de lo que es el hombre, que es el punto de partida de todo planteamiento ético de la persona y de sus instituciones (capítulo I), no consiste en una tarea académica, sino intrínsecamente dinámica, como lo es la ética misma. En efecto, en toda idea del hombre se encuentran larvadas *las pautas que señalan las líneas de su desarrollo*, en la medida en que la idea paradigmática llegue a tomar cuerpo en cada hombre, hasta donde a cada uno le sea posible.

Es evidente que el desarrollo del hombre preconcebido por Nietzsche seguirá una línea radicalmente distinta de la que se seguiría del concepto marxista sobre la persona humana. En el caso de Nietzsche, su desarrollo se centraría en la adquisición de la voluntad de dominio, mientras que el desarrollo humano marxista se daría en la constitución de una sociedad en la que todos satisfagamos comunitariamente nuestras necesidades naturales, al tiempo que en Freud el hombre sería plenamente tal cuando se desatase de las represiones sexuales, etcétera.

En nuestro caso, que hemos asumido la idea del hombre de la filosofía clásica, como un ser que es capaz de autodomínio y trascendencia (capítulo I), ya hemos señalado cinco vías por donde puede proceder su natural desarrollo.

Pues bien: *a las pautas de desarrollo contenidas en la idea del hombre, las llamamos principios.*

A diferencia de los animales, que no tienen posibilidades de ser de una manera diferente de la que son, el hombre posee la venturosa y dramática posibilidad de ensanchar su propio ser o degradarlo. Tiene el hombre la triste posibilidad de ser otra cosa distinta de lo que es. Triste posibilidad, porque al hacerse el hombre algo distinto de lo que es, se traslada necesariamente a un rango ontológico inferior al que le corresponde, pues ya quedó establecido (capítulo II) que el ser humano es la realidad intramundana superior: no sólo posee el valor de su dignidad, sino que confiere valor a toda realidad que se relaciona con él, al punto de que cualquier realidad, desligada de su relación con la persona, carece *eo ipso* de valor.

Esto quiere decir que el hombre es libre no sólo ante las instancias y reclamos de su entorno, sino también ante las que surgen de su interior, como un ímpetu, casi físico, de su naturaleza. Sin embargo, es preciso que el hombre formule esos principios, aun sabiéndose libre de guardarlos o no. La ignorancia o el desprecio de tales principios constituyen la forma más grave de degradación en el hombre, porque no estaría siquiera en condiciones de rectificar el rumbo, al carecer, como carecería entonces, de *señalizaciones* o pautas.

Maimónides (Rabbi Moisés), uno de los grandes comentaristas de Aristóteles, dejó

dicho que son varias las razones por las que Dios, creador de nuestra naturaleza, nos indicó los medios o normas para preservarla y aceptarla, pese a que el hombre sería capaz de deducirlas de la observación de sí mismo y de su profundo modo de ser: carencia de los conocimientos filosóficos previos necesarios para hacer personalmente la deducción; deformación de nuestra conciencia por las debilidades personales, que nos impediría un análisis sereno, objetivo e imparcial de nuestro modo de ser y de los deberes de nuestra conducta que brotan de él; apremios existenciales que dificultarían dedicarnos con paciencia y tiempo a un estudio arduo y prolongado... Por esta última razón el rabino Moisés deducía la conveniencia de la división del trabajo, a fin de que unos pudiesen atender determinadas necesidades materiales mientras que otros —los rabis precisamente— pudiesen estudiar y enseñar lo que corresponde a nuestras relaciones trascendentes con Dios y con los demás.

Aunque por estas razones de Maimónides, y por muchas otras no mencionadas, nos encontramos dificultados para hacer una original deducción de los principios de conducta que arrancan de nuestra naturaleza, podemos conocerlos gracias a la mencionada división del trabajo. Los estudiosos de la materia pueden profundizar en la palabra de Dios, pronunciada de una doble pero coincidente manera: la expresión de su voluntad al crear nuestra naturaleza humana con las características que le son inherentes (autodominio y trascendencia), y la expresión de los deberes de nuestro comportamiento en concordancia con aquella naturaleza, que Dios ha inspirado de manera general e idéntica en la casi totalidad de las religiones conocidas por la historia.

C. S. Lewis asegura que el *núcleo duro* de la moral, las normas capitales y fundamentales del comportamiento humano, coinciden en todas las grandes civilizaciones de la historia. Lo que ocurre es que en el cristianismo han sido determinadas con mayor precisión.

LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA

El *factum* histórico de la existencia de principios de conducta en las principales corrientes culturales del mundo, impide al hombre de acción empezar la ética desde el inicio, como si nada se hubiera dicho sobre el particular. Es ésta una tendencia frecuente en los directores de empresa. Acostumbrados como están a determinar, partiendo de sí mismos, las reglas de operación de las compañías a su cargo, se sienten con el derecho de plasmar en un *código ético* los principios morales de la conducta de la organización.

Hay una diferencia importante entre principios éticos y código ético. Los primeros deben descubrirse; el segundo, formularse. El relativismo contemporáneo, y especialmente el relativismo moral, consiste, dicho breve pero exactamente, en el convencimiento de que la formulación de los códigos éticos personales o corporativos son *objeto de decisión* por parte de quienes deben supeditarse a ellos. Es ésta la forma más evolucionada de *autonomía*, de la que hablamos en el [capítulo II](#) (*La libertad del*

hombre): “Yo soy legislador, juez y parte”.

Un enfoque acertado de la ética personal y corporativa deriva de la convicción de que los códigos de conducta, en caso de formularse, no son más que *expresiones concretas y claras* de principios preexistentes, superiores a mí, que no pueden ser cambiados *autónomamente*. Mi tarea consiste en subrayar y clarificar aquellas pautas de comportamiento a la luz de los principios trascendentes que derivan de una naturaleza humana que no me puedo dar ni a mí ni a los demás destinatarios del código en cuestión.

Con lo anterior no se trata de disminuir la utilidad de los códigos de conducta profesionales y en la empresa. El código es muy conveniente. El avance de la legislación pública o privada no implica un retroceso de la ética (Ortiz Ibarz, 1995), como muchos suponen. Si los principios y las actitudes morales no se plasman en la cultura de la sociedad, resultan ineficaces, quedando en el terreno de las meras intenciones; y las leyes son uno de los principales elementos de cualquier cultura. Retroceso sería querer suplantar a las virtudes, a los hábitos interiores de la conducta moral, con leyes externas a las que tuviéramos que ajustarnos como algo extrínseco y accidental de nuestro trabajo.

El código de conducta comporta la ventaja de *saber a qué atenernos*. Por ello, debería ser público, y no un documento reservado y críptico. Público significa tanto que pueda conocerse por cualquiera, como que pueda por cualquiera ser entendido aunque no tenga una preparación específica para ello. Evidentemente, por lo que se dijo en el capítulo II acerca de la personificación del cliente y del proveedor, tanto el primero como el segundo son naturales destinatarios —en derechos y en deberes— de los códigos morales de la corporación de que se trate. Por esto debe procurarse que la calificación moral cuente con las cualidades que Ortiz Ibarz le pide: “Información relevante, clara, precisa, suficiente y actualizada”.

Ha de tenerse en cuenta que el código de conducta, como toda norma, representa un ideal del comportamiento, pero el comportamiento real no reside en la norma, sino en la virtud o capacitación del individuo para actuar de modo tal que su ser se expande, expansión que se encuentra señalada en el código normativo. Basta *aprenderse* el código. La virtud en cambio debe *adquirirse*. Por tal causa el código no debe imponerse de un golpe, como quien implanta una prótesis: hay que dejar un margen al individuo a fin de que gradualmente pueda adquirir los hábitos —las virtudes, las capacidades— para que la actuación se ajuste a las señales indicativas de los códigos correspondientes.

Uno de los criterios de selección del personal en una determinada empresa es el detectar si existen o no, aunque sea en semilla, los principios fundamentales, y los hábitos a ellos referidos, a fin de que el candidato tenga aptitud, contando con un determinado tiempo, para ajustarse a las normas del código; de manera análoga a como le pedimos la habilidad mínima para desarrollar la técnica laboral para cuya ejecución se le pretende contratar.

EL DECÁLOGO BÍBLICO

En resumen, *ningún código de conducta en una empresa debería formularse sin tener como marco referencial el Decálogo bíblico*, en donde se encuentra el cenit cultural de las normas humanas de conducta, que no ha sido superado. Ha habido en nuestro siglo muchos intentos de superación o de cambio, pero, como hicimos ver en las páginas iniciales de esta obra (capítulo I), todas han quedado frustradas dentro del siglo mismo en que se intentaron.

Resulta oportuno advertir que los empeños de superar o modificar la idea clásica del hombre (con los principios morales que de ella indefectiblemente se derivan), han quedado frustrados precisamente en aquellos puntos en que pretendían superar o corregir los principios hasta entonces sostenidos.

El fracaso del marxismo, que pretendía resolver los problemas económicos de la sociedad, se dio en el mismo terreno en que pretendía aportar su solución, como ahora se ha hecho patente en los países del este de Europa. Si Freud buscaba la salud psíquica del individuo mediante la eliminación de lo que consideró como represiones sexuales, hoy ha tenido que admitirse que una buena parte de las neurosis contemporáneas no derivan de otra fuente más que de la liberación sexual indiscriminada. Quienes, directa o indirectamente inspirados en las ideas de Nietzsche, apostaron al dominio del hombre por el superhombre, sucumbieron en la derrota más grande de la historia. También puede saberse hoy que el *tiempo libre* y la eliminación de las trabas sociales en la civilización de nuestro tiempo no culminan en la realización antropológica pretendida por Marcuse, sino en una escalada de vicios y degradaciones...

Estas frustraciones de los empeños por superar los principios morales clásicos, y la consiguiente perduración y generalización de estos últimos, no son prueba de su verdad, pero no podemos dejar de considerar que, de cualquier manera, el concepto greco-judeo-cristiano del hombre, tal como ha sido perfilado por la antropología filosófica clásica, y la moral que de él se desprende, constituyen las únicas pautas de comportamiento hoy sociológicamente viables, recorridos ya todos los otros callejones sin salida.

Los conceptos morales clásicos fueron reunidos en el Decálogo bíblico, que ninguna moral de empresa y ningún código de conducta han de dar como supuesto. Debe mencionarse explícitamente, aunque no se profese la religión o las religiones que son el contexto de ese decálogo. El contexto natural del decálogo es el hombre mismo, clásicamente concebido. No deja de ser extraña la timidez con la que se reconoce la vigencia teórica de estos principios —de su práctica diríamos otra cosa—, coexistente con la seguridad pública en el pronunciamiento de los derechos humanos, que, siendo producto expreso de una revolución o de una convención de las Naciones Unidas, se fundamentan implícitamente en el decálogo, como ha quedado de manifiesto con motivo del bicentenario de la Revolución francesa.

Es de notar que los diez mandamientos de la ley de Dios tienen todos un punto en común, que constituye el eje sobre el cual discurren estas líneas. Este denominador común de todos los principios del Decálogo bíblico es el desarrollo de la persona: tanto de la persona que ejerce la acción a la que se refiere el mandato o principio, como de aquella a la que tal acción es destinada.

Para una mirada superficial, parecería que algunos de estos mandamientos o principios se refieren a meras prohibiciones o normas voluntariamente impuestas por Dios como legislador supremo, sin relación con el desarrollo de la persona, sea actuante, sea destinataria de la acción; pero no es así. Consideremos, a modo de ejemplo, el sexto mandamiento, que nos prohíbe fornicar, y que es la norma moral juzgada modernamente como la más arbitraria (en contraste con, por ejemplo, el quinto mandamiento, que nos prohíbe matar, o el séptimo, dirigido a la prohibición del robo, cuya fundamentación racional en orden a la persona se nos hace más evidente). Mediante la fornicación, los cuerpos humanos —el propio y el ajeno— no se consideran como personas, esto es, seres dotados de la más alta dignidad universal, sino como medios de placer. Al transgredir el sexto mandamiento, el fin, que es el hombre, se convierte en el medio; la persona ha sido degradada, considerándose a sí misma, en lo que posee de corporal, mero instrumento de placer. De esta manera, el aspecto relacional de las personas (es decir, de los fornicarios) se ha instrumentalizado. El cuerpo humano, digno constitutivo de cada persona, se ha convertido en objeto. No sólo no se ha desarrollado la persona, sino que una principal vertiente de ella se ha hecho objeto, cosificándose.

Por la transgresión del Decálogo bíblico, como conjunto de bienes que corresponden a la familia humana, agrede el hombre su condición de persona, y se convierte en objeto.

Otro punto común en que coincide la formulación de los mandamientos componentes del Decálogo bíblico, es el hecho de que todos ellos se refieren —como dijimos— a la persona, pero haciendo expresa mención de la persona concreta (prójimo, padre, esposa, dueño...) o de la acción que a ella se destina (amar, robar, fornicar, desear o envidiar, etcétera).

Por esta causa, denominamos a los principios del decálogo, *principios de contenido concreto*. Estos principios, precisamente por su contenido concreto, están formulados de manera fácilmente inteligible para todos, de modo que no quepan los engaños provenientes de generalizaciones globales o de interpretaciones extrañas. Aparentemente, el primer mandamiento de la ley, no el que se destina al amor a Dios, que no puede quedar más singularizado, sino el que se refiere al amor al prójimo, quepa considerarlo como expresado en una concreción más débil, pues el concepto de prójimo (no ya sólo de próximo) podría juzgarse demasiado general. No obstante, la modalidad del amor al prójimo no puede expresarse con mayor concreción, compensando sobradamente esa generalización sospechosa. El *como a sí mismo* con que debe amarse al prójimo, es el modo expresivo más concreto de amor, ya que no hay nadie que —por la reflexión cognoscitiva de que está dotado (capítulo II, *Capacidad humana de autorreflexión*)— ignore cómo es el amor a sí mismo.

En este mandamiento, más que en ningún otro, se confirma el hecho de que considerar a la persona como poseedora de dignidad, no es consecuencia de un egocentrismo: pues toda persona es tan digna como yo, dado que debo amarla como a mí mismo.

PRINCIPIOS FORMALES DE MORALIDAD

Además de los principios éticos de contenido concreto, resumidos en el Decálogo bíblico, la moral clásica ha definido, en total coherencia con los primeros, otros principios, que no indican concretamente las personas a que se refieren, o la persona sobre la que recae la acción referida, sino que se formulan, como muchas otras leyes de la ciencia positiva, de una manera *formal*, de modo que puedan *materializarse* o *concretarse* en los objetos de una situación determinada. Si los principios de contenido concreto se encuentran ya aplicados por sí mismos a los sujetos y objetos en cuestión, el hombre tiene, en los *principios formales* de la moralidad de la conducta, el menester de aplicarlos a los objetos o sujetos que considere acordes con los principios susodichos. Esta aplicación ofrece la ventaja de dotar al individuo que debe llevarla a cabo, de una mayor autonomía, pues es él quien hace una aplicación que aún no estaba hecha, como lo estaba en el otro tipo de principios.

Esta impresión de una mayor autonomía, que en el momento actual puede parecer muy oportuna, no debe extrapolarse al grado que se demeriten los principios o mandamientos de contenido concreto. Al contrario, estos son ejemplos claros e inequívocos de cómo deben aplicarse los principios formales. Por tal causa, ningún principio formal debe aplicarse a supuestos objetos o sujetos pertinentes, en contradicción con los principios de contenido concreto, pues siempre será infinitamente más confiable la aplicación hecha por Dios mismo, y la tradición que la repite, que la aplicación hecha por mí, y precisamente por ser mía.

A modo de ejemplo, expondremos a continuación algunos principios formales de moralidad, los que consideramos más importantes en general y más específicos para el juicio ético del trabajo de la empresa.

El bien debe seguirse y evitarse el mal

Se trata del más formal de los principios formales, por el carácter máximamente genérico del bien y del mal al que se refiere. Pero es, al mismo tiempo, el primer principio de moralidad al que todos los demás se remiten. El carácter general del bien y del mal guardan, no obstante, estrecha relación con uno de los fenómenos humanos de mayor importancia al que hemos aludido arriba (capítulo II): la autorreflexión de que el hombre es capaz sobre sus propios juicios y sus propios actos, que lo pone en condiciones de juzgarlos como buenos o como malos. A esta capacidad de autorreflexión, en su vertiente moral, la hemos llamado *conciencia*. Pues bien: el hombre puede siempre, salvo circunstancias excepcionales, en cualquier situación, juzgar sobre la bondad o maldad de sus actos. A veces este juicio no es más que una primera intuición infundamentada (que deberá después, no obstante, fundamentarse), pero el individuo que juzga debe, en principio y final de cuentas, atenerse a este dictamen.

Nadie moralmente debe actuar en conciencia de que su acto es malo, aunque no sepa

con seguridad el motivo por el que lo es (aunque después deba saberlo), y debe inicialmente considerar como un deber el ejercicio de cualquier acción que juzgue en conciencia buena, aunque tampoco tenga conocimiento del motivo exacto por el que lo es (si bien debería después saberlo), siempre que no le impida el ejercicio de una acción que en conciencia considera mejor que la primera.

Acabamos de decir que el hombre puede, ante cualquier acción, dictar un juicio acerca de la moralidad de ésta. Pero esta posibilidad no siempre se realiza. Son muchos, como sabemos, los que no se cuestionan acerca de la moralidad de sus actos, aunque *deberían hacerlo*.

Una de las primeras obligaciones morales tanto de los individuos como de las corporaciones, es mantener la conciencia expresa de la moralidad de *todas* sus acciones, igual que se aconseja en términos mercantiles tener conciencia expresa de la utilidad o el perjuicio que cada acción comporta para la organización. Uno de los deberes más importantes que tiene frente a sí la empresa es el de poner *a flor de piel* el sentido de moralidad de sus actos, al menos como tiene en la epidermis de su sensibilidad el beneficio económico que reportará cada uno de los actos emprendidos.

No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos

Este principio suele enunciarse más popularmente según una expresión que invierte el orden de los términos, pero que tiene un idéntico significado: el fin no justifica los medios. El apoyo causal de este principio reside en el anterior (el mal debe evitarse), según el cual no debe hacerse nada malo, *aunque los resultados sean buenos*, e independientemente de que los resultados sean desproporcionadamente mejores que los malos medios empleados.

El motivo de un principio al parecer tan drástico —y de tan supuestamente difícil cumplimiento— reside en el hecho, explicado por los escolásticos, de que el bien, para serlo, debe ser íntegro y plenario, y en cambio para que algo sea malo basta cualquier defecto (“bonum ex integra causa; malum ex quocumque defectu”). El rigor de este juicio no debe aminorarse. Nadie ha dicho nunca que el comportarse moralmente bien es fácil; o, lo que es equiparable, que sea fácil cumplir con el oficio de hombre.

No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos

Este principio es la contratuera del anterior. Según el principio formal anterior, no podríamos emplear medios malos aunque los fines fueran buenos. En ese mismo supuesto —que los fines sean buenos—, tampoco éstos deben pretenderse ya no digamos si los medios para alcanzarlos son malos, sino si lo son *los efectos que producen una vez alcanzados*. Lo que antes se nos prohibía para los medios *a priori*, se nos

prohíbe ahora para los efectos *a posteriori*.

El capitalismo paleoliberal, a pesar de su manifiesta mercantilidad, ha mantenido vigente, al menos en teoría —de la práctica diríamos, de nuevo, otra cosa—, el principio formal anterior (el fin no justifica los medios), porque sin él el capitalismo terminaría ya no en la condición, mencionada antes, de *salvaje*, sino en la jungla: si no se discierne la bondad o la maldad de los medios, y se atendiera sólo a la bondad del fin, la sociedad misma quedaría finiquitada.

En cambio, ha sido el capitalismo paleoliberal quien ha suprimido este otro principio formal que ahora analizamos, según el cual no hemos de pretender fines que, aunque buenos, tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos. Tal supresión era absolutamente necesaria para la subsistencia del capitalismo liberal, más necesaria aún que el mantenimiento del precepto según el cual es inmoral el uso de un medio malo aun con la pretensión de un fin bueno.

En efecto, en la base de la ideología del capitalismo liberal se halla el supuesto de que, buscando cada ciudadano su fin benéfico propio, el resultado de tales fines habría de ser indefectiblemente bueno. No habría, por tanto, que preocuparse de los efectos resultantes de la consecución de nuestros fines individuales, pues nos basamos en la hipótesis de que los efectos secundarios de esa intención, es decir, los efectos resultantes, serían socialmente tan buenos como los individualmente pretendidos.

Este presupuesto del capitalismo liberal es hoy ya demostrativamente falso. El poderío de la técnica, puesto al servicio de fines individuales —aunque buenos—, está provocando efectos resultantes tan profundamente malos que el Estado no puede ya neutralizarlos; la naturaleza misma se nos muestra incapaz de asimilar tales efectos. Los problemas ecológicos surgidos a partir del, por otro lado, benéfico progreso industrial, son el *mentís* empírico más claro de tal supuesto, y muestran que el precepto de los efectos resultantes sigue teniendo tanta vigencia, al menos teórica, como siempre la tuvo.

Obsérvese, sin embargo, que a diferencia del principio formal referente a los medios, que no habla de proporción o desproporción entre la maldad de éstos y la bondad de los fines, o viceversa, el principio que ahora analizamos alude expresa e inteligentemente a la *proporción* de maldad del resultado respecto de la bondad del bien perseguido. Sólo debemos reprimirnos de pretender fines buenos que tengan efectos resultantes *desproporcionadamente malos*.

Ello es así porque todo fin bueno tiene invariablemente *algún* efecto malo, no pretendido. Si el principio formal intentase impedir *todo* efecto malo consecuente, quedaríamos reducidos a la inanición.

El principio formal que nos señala la prohibición de pretender fines buenos si prevemos que su consecución puede ocasionar efectos resultantes desproporcionadamente malos, adquiere una importancia central en el momento contemporáneo de la empresa.

La empresa moderna, aun no confesándose o reconociéndose explícitamente capitalista liberal, cuenta con un modo de proceder que se enfrenta de manera directa a este principio. El llamado *management by objectives* presupone que lo único que importa

es la consecución del objetivo. No determina expresamente que el objetivo ha de conseguirse utilizando cualquier medio —ya dijimos que ello terminaría con la empresa misma—, pero omite al mismo tiempo el pensamiento de los resultados consecuentes al objetivo perseguido.

De acuerdo con esta concepción general en el ámbito de la empresa, los efectos resultantes de los objetivos conseguidos no son responsabilidad de la iniciativa privada que los logra, sino del Estado, quien, conforme a la concepción de Friedrich Hegel, tiene la responsabilidad de neutralizar los efectos resultantes de la consecución de los objetivos de los ciudadanos particulares; e incluso debe neutralizar los efectos resultantes de esta primera neutralización.

Éste no es sólo un pensamiento hegeliano. Debe reconocerse que una buena parte de los directores de empresa tiene este mal pensamiento.

Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre

Este importante principio formal se deduce directamente del hecho de que la persona humana es sujeto de dignidad y, por tanto, quien otorga valor al resto de las realidades. Por otra parte, el principio expresado encierra implícitamente una definición de valor: *se llama valor todo aquello que contribuya al desarrollo o perfeccionamiento del hombre.*

Es evidente que el concepto de valor se encuentra supeditado al concepto de hombre, y que, como ya elípticamente se dijo, para establecer una lista, sistema o jerarquía de valores es precisa una opción previa del concepto que tenemos de lo que es el hombre. Si el hombre es un ser puramente material que no se distingue esencialmente del resto de las especies animales, la lista, sistema o jerarquía de valores será radicalmente diversa de la que haya de establecerse si consideramos —como lo hemos hecho— que el hombre queda definido por sus notas de autodominio y trascendencia.

No es necesario resaltar ahora que el establecimiento de un código de conducta en la empresa requiere la definición de un sistema de valores. Si entonces dijimos que las leyes —código— eran un factor importante de la cultura de la empresa, diremos ahora que la cultura citada se determina más por los valores que se viven que por las leyes que se establecen y cumplen.

Hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura

Este principio se deduce del hecho de que el hombre posee una naturaleza determinada, y no es un fruto casual y ciego, ni un estadio precedero de la evolución biológica. El proceso evolutivo de la biología posee, dijimos (capítulo I), un sentido *teleológico* o de finalidad, tal que ese proceso parecería dirigido inteligentemente hacia el surgimiento o emergencia del ser humano; lo cual implica también un origen *teológico*: la naturaleza

humana es la realización cósmica de un pensamiento divino.

El relativismo es precisamente la oposición a este principio. Si el valor es relativo, lo único que estaría por encima del valor sería la relatividad de los valores, que se erigiría como un valor absoluto, esto es, no dependiente de nada. Todo relativista se muerde la cola.

Cabe advertir que el relativismo, como admitió recientemente Francis Fukuyama en la Universidad Panamericana de México, es la dificultad más grande que encuentra la empresa contemporánea para el establecimiento de un código de conducta. Este relativismo no es originario de la empresa, a cuyo modo de ser pertenecen la claridad y la precisión racional, y odia las ambigüedades. La empresa toma ese relativismo de la sociedad en la que se encuentra inserta, y por ello la dificultad es tanto más grave. Pues la empresa mercantil, a fuer de mercantil, no tiene arrestos para oponerse a este lamentable estado de cosas sobre el que gira la degradación social por cuya pendiente rodamos. Parodiando a Dostoievski diremos que *si no hay valores absolutos, todo está permitido*. El hombre no tendría necesidad de ejercer el autodomínio que le es propio: el hombre no tendría necesidad de ser hombre.

Desde la antigüedad griega, ya Sófocles rechazaba en boca de Antígona la equiparación de las leyes convencionales y las inscritas en el corazón de los hombres, cuando contra Creonte afirma: “No pensaba que tus proclamas tuvieran tanto poder como para que un mortal pudiera transgredir las leyes no escritas e inquebrantables de los dioses”.

El hombre debe adquirir las capacidades (virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena o completa

El principio que acabamos de expresar es la columna vertebral del desarrollo humano. Cuando dijimos que la capacitación y las relaciones humanas en la empresa habían sido acaparadas por la psicología (capítulo II, *Las vías del desarrollo humano*) y debían ser complementadas por un estudio serio de la antropología filosófica, nos estábamos refiriendo a esto. El hombre virtuoso es el que está capacitado para perfeccionarse. Ciertamente que hay algunos grados de perfección humana que dependen de determinadas técnicas o instrumentales psicológicos, y que el tratamiento del hombre desde el punto de vista de la psicología experimental —como ahora la conocemos— puede obtener avances específicos en el desarrollo del hombre.

Pero la orientación definitiva de ese desarrollo o perfeccionamiento no será el resultado de la psicología —como ahora la conocemos— sino de la antropología filosófica, tal como fue clásicamente conocida (y modernamente olvidada).

La prueba de lo anterior es que los grandes avances psicológicos no se encuentran aislados de los grandes criterios antropológicos. No estamos en contra de la psicología, sino del psicologismo, como de toda óptica reduccionista, especialmente cuando es detectada en el caso del hombre.

La virtud y el valor son coincidentes. La virtud es aquella capacidad humana que permite a la persona incorporar lo valioso dentro de sí. La virtud tiene una dimensión más subjetiva —es un hábito personalísimo— en tanto que el valor es una realidad o ideal más objetivo: algo que, estando fuera del individuo, debe ser alcanzado y asimilado por éste. Pero la subjetividad de la virtud y la objetividad del valor no debilitan en modo alguno el carácter absoluto de ambos, derivados de la naturaleza humana.

Para entender la diferencia entre valor y virtud, pueden servirnos las afirmaciones de Aquilino Polaino, conforme a las cuales nos encontramos en una crisis de virtudes y no de valores, como ahora se dice. Los *valores* no han perdido su *valor*, ya que son absolutos: siguen *valiendo* la nobleza frente a la hipocresía, la verdad frente a la mentira, el orden frente a una vida caótica, la generosidad frente al egoísmo. La situación crítica se localiza en el hombre con respecto a esos valores absolutos. Faltan hombres que sean nobles, veraces, ordenados, generosos..., aunque sigan despreciando la hipocresía, la mentira, el desorden y el egoísmo (en los demás, al menos, si no es en sí mismos).

El capítulo VI se destinará al estudio de las virtudes que deben fomentarse en los hombres de la organización.

Obra de tal manera que tu acción pueda erigirse en norma universal de conducta

Este principio es el llamado imperativo categórico de Kant, y se puede considerar como el más formal, el más vacío de contenido o genérico de extensión de entre los principios formales. Cualquier acción puede englobarse dentro de este imperativo. El individuo, al sujetarse a él, tiene la impresión de estarse legislando a sí mismo y al resto de la humanidad. Se trata de un principio que parece dado por la autonomía misma del sujeto. No en el sentido de que él se erija en norma de conducta, sino en el de que ha de conducirse de modo tal que su acción se erija en norma genérica de conducta para mí en el futuro y para los demás en el presente.

Es obvio que un principio así formulado deja implícitos muchos supuestos que no podemos explicitar aquí. El más importante es la pregunta acerca del origen de la obligatoriedad del imperativo: ¿quién es el que me manda o impera, qué fuerza tiene para hacerlo, y cuál es el motivo de que deba someterme a lo imperado? No es tampoco banal el hecho de que no todos estamos en condiciones de pensar lo que es bueno para la humanidad en su conjunto, si apenas podemos determinar lo que es bueno para mí y para mis más próximos. De cualquier manera, el pensamiento de lo que sucedería si todos obrasen como yo pretendo hacerlo ahora, puede ser iluminador de la moralidad de mi conducta; aunque quepa también engendrar la perplejidad. Un supuesto que hemos de dejar aquí explicado es que tal imperativo asume que todos los hombres, en nuestra estricta condición de personas, tenemos la misma dignidad, al punto de que en materia de comportamiento moral —esto es, conducirse en concordancia con la dignidad que sustentamos— *todos los hombres somos iguales*: ni yo podría exceptuarme en mi

conducta, ni puedo exceptuar a nadie de ella: mi conducta debe erigirse en una norma *universal*. He aquí en embrión un sentido cristiano del ser del hombre: ya no hay, como lo dijo san Pablo, hombre o mujer, judío o griego, libre o esclavo...

José Gaos advirtió que el imperativo categórico de Kant, en realidad, resulta inmoral. Porque si yo tuviera que obrar como lo hicieren los demás, o los demás tuvieran que obrar como yo ahora lo hago, ni mis acciones ni las de los otros podrían sobresalir del conjunto: todos estaríamos condenados a la uniformidad moral. Con esto se evitaría —si se evitase— que hubiese hombres malos, pero a costa de suprimir la posibilidad de que surjan hombres excepcionales, cuya norma de conducta eventualmente no se podría pedir a todos los demás, y no porque fuera indebida, sino por ser excepcional. Según Gaos, pues, el imperativo categórico postularía para todos la mediocridad.

El bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden

Este principio ratifica de nuevo la idea de que la dignidad de la persona humana, sostenida por la persona humana misma, no es un invento egoísta. El hombre es digno no porque *yo* sea hombre. Por eso precisamente el bien común ha de prevalecer sobre el bien privado. No obstante, lo que debe resaltarse en este principio es el condicionante bajo el que opera: los bienes —común y privado— han de ser del mismo orden. No se trata, por tanto, de una mera preferencia cuantitativa: lo mucho es preferible a lo poco. Entienden así este principio los materialistas, para los que no hay más cuenta que la de la cantidad. El comunismo no fracasa por preferir lo común a lo privado, sino por hacerlo indiscriminadamente: todo bien privado, de cualquier nivel, es despreciable por ser privado, y debe preferirse el bien común, cualquier tipo de bien que sea, porque será mejor por ser común.

Pero el liberalismo tiene también aquí su punto de quiebra: pues, en el mismo orden, no puede presentar absolutamente ninguna razón para que lo privado se prefiera a lo común, a no ser el egoísmo colocado como chispa de la dinámica social.

La persona, cada persona, se encuentra por encima de todo orden, y no puede ella supeditarse a ningún bien, por común que sea. No puede privarse de la vida a un inocente ni siquiera para salvar a toda la humanidad. Siendo la persona —cada persona— sagrada, no se puede considerar como algo privado: cada persona privada es un todo, una totalidad de sentido, y por tanto no puede decirse de ella —como de ningún todo— si es privada o común. Lo de cada persona, en cuanto tal, nos atañe a los demás. Cada persona es el centro del universo: pero no soy yo, sino cada persona.

Nos percatamos fácilmente de que este principio tiene una resonancia inocultable en la organización, en donde lo que está organizado son las personas. Porque la persona, en cuanto tal, no se supedita a la organización. La organización existe para el desarrollo de las personas según vimos cuando comenzamos a referirnos a la dignidad personal (capítulo II).

Este principio personalista mantiene no obstante el valor de la comunidad por encima

del individuo, *cuando los valores de que se trata son del mismo orden*; y para que los valores comunes sean superiores a los de la persona deben ser valores referentes a las personas mismas; de lo contrario, debería prevalecer el valor de la persona, que será necesariamente de rango superior (o igual) a cualquier otro bien que, aunque se considere como patrimonio de la humanidad entera, no sería referido a la persona, y por tanto, tendría un rango inferior.

Por eso, el principio personalista no sólo es personalista: postula un personalismo en la comunidad. Este principio personalista viene completado por otro de importancia decisiva dentro de la empresa, el cual exponemos a continuación.

La persona no debe considerarse nunca como medio sino como fin

La fórmula moral de conducta que acaba de expresarse es conocida como el segundo imperativo categórico de Kant, *y es el principio más importante para regir las relaciones de la persona en la empresa como comunidad de personas que es*.

En efecto, en la empresa contemporánea todo se encuentra diseñado para *mediatizar a la persona*, convirtiéndola en instrumento de la cosa, siendo así que es la cosa la que debería ser instrumento para la persona. Cuando decimos que el fin de toda empresa es el desarrollo de las personas, lo decimos teniendo en cuenta el principio formal que nos impide considerar a la persona como instrumento pensado para lograr una cosa distinta de ella. Por esto la organización debe supeditarse a la persona, ya que el fin lo es la persona, no la organización.

De ahí el cuidado que debe ponerse para que la persona, en la rueda de oficios que se mueven dentro de la empresa, no deje de ser sí misma, y se convierta en un *módulo funcional*, diciéndolo en la acertada expresión de Alvin Toffler: un *módulo funcional* que no *es*, sino que *hace-de*.

Ello ocurre cuando todo el valor de la persona en la organización se pondera según la función que realiza, sin que haya —o se considere que no haya— un *plus* personal además de la función realizada. La persona se convierte en un *módulo funcional*, es decir, en *medio operativo*, no sólo conmensurándose o identificándose con la función: también supeditándose a ella.

El principio que establece a la persona como fin, y nunca como medio, no pretende suprimir la división de funciones que es, según Edgar Shein, uno de los cuatro pilares que sostienen a la empresa. Basta que la persona no se supedite entera y sometidamente a la función y, además, tenga, por estatuto, la posibilidad de influir sobre ella, de imprimir su sello, de que resulte una expresión de su personalidad o modo de ser.

Cuando dentro de una función puede cambiarse a una persona por otra, impunemente, sin que se ocasione perturbación alguna en la función, algo acontece en la empresa: es signo de que se está conculcando el principio según el cual la persona no debe nunca mediatizarse. Lo que sucede cuando una función puede ser ejecutada por distintas personas, sin que ello afecte un ápice a la función misma, ocurre también

cuando una persona se ve precisada a ejercer muchas funciones sucesivamente, embebiéndose en ellas, y cambiándose luego de función, sin que reste un poso de continuidad personal: la persona queda subsumida, desaparece, dentro de la serie de funciones diversas. Ambas circunstancias (una función puede ser hecha por cualquier persona, asunto indiferente para la función; y una persona puede hacer muchas funciones, perdiendo camaleónicamente en la serie de cambios su personalidad más propia) son atentados contra el principio de que la persona no debe considerarse como medio sino como fin.

Hemos analizado este principio formal en la primera parte de su formulación: *la persona no debe tratarse nunca como un medio*. Pero debemos abordar ahora el asunto más importante, que está contenido en la segunda parte de la formulación del principio: *la persona debe tratarse siempre como fin*. El fin es aquello por lo que las cosas se hacen, el punto motor inicial de la acción, la chispa de encendido de ella, y, al mismo tiempo, el término o meta que se persigue. Al decir que la persona —propia y ajena— es el fin de cada acción, *queremos decir, referidos a la empresa, que el fin de ella es el desarrollo de las personas que la integran*, y ninguna otra cosa: pueden pretenderse otras cosas, pero siempre que contribuyan de alguna manera al desarrollo de la persona misma. Pero, además, *como hemos asentado (capítulo II, Posibilidad de desarrollo ilimitado) que el desarrollo de la persona es inagotable, el fin de la empresa, que es el desarrollo de las personas que la integran y con las que se relaciona, no puede alcanzarse nunca*.

Esto otorga a la empresa un nervio de dinamicidad que no puede lograrse con otras consideraciones. En efecto, como el desarrollo fundamental de la persona se consigue por medio del trabajo, la empresa se ve instada a la continua mejora del trabajo, porque su fin es la mejora del hombre.

Robert Spaemann ha dicho de este segundo imperativo de Kant que es la expresión moderna del primer mandamiento de la ley de Dios, en lo que al prójimo se refiere. Si debo, en efecto, amar al prójimo como a mí mismo —que tal es la formulación del primer mandato del Decálogo bíblico—, nunca lo podré considerar como medio, ya que yo no podré nunca verme a mí mismo como tal. Sea de ello lo que fuere, hemos de tener en cuenta, sin embargo, que ese segundo imperativo, tal como por Kant fue formulado, necesita una importante corrección. El hombre puede voluntariamente considerarse como medio para la plenitud de otra persona en cuanto tal, y entonces no transgrede este imperativo: pues cuando yo me dispongo al bien de otro, es cuando logro mejor mi propio bien. En el amor al prójimo se rompe la dialéctica del medio y el fin: el mayor egoísmo es el ser generoso, pues el hombre generoso es el que se da a sí lo mejor, según se lee en el libro VIII de la *Ética a Nicómaco*, de Aristóteles. Cuando yo me ofrezco como medio para el bien del otro, esta *mediación de mi persona* no se considera —porque no lo es— *supeditación* sino *servicio*.

El bien no es menor porque beneficie a otro ni el mal es mayor porque me

perjudique a mí

Es preciso subrayar que, al poner el acento en este principio, nos volvemos a enfrentar de nuevo a la ideología liberal de la sociedad y de la economía. Parece, en efecto, que el liberalismo sostiene el principio contrario. Sin tomar partido sobre la calidad e intensidad del bien, aconseja al sujeto que procure su propio bien, con el único límite de que no haga mal a los demás; pero precaviéndose de no ser perjudicado por ellos en su propia legítima búsqueda del bien.

De esta manera, al marginar el principio que estamos estudiando, se hace del ciudadano una persona egoísta y cautelosa, por cuanto que se le invita a la búsqueda de su propio bien, al tiempo que se le recomienda tener cuidado de los perjuicios que los demás pudieran ocasionarle, ya que los demás no estarán preocupados por el bien ajeno —y por ello el ajeno debe cuidarse— sino por el propio.

Hemos llamado a este principio, *principio de indiferencia o imparcialidad del bien*; es el resultado del carácter absoluto del bien y del hecho de que la dignidad de la persona no tiene grado ([capítulo II](#), *La persona, fuente de valor*). Si es absoluto el bien que debe quererse y es absoluta la persona que lo ha de querer, no puede haber graduación en la calidad de los bienes cuando se refieren a la persona, ni graduación puede haber en las personas cuando se refieren al bien: de ahí la indiferencia respecto del valor o bien y respecto de la persona. El bien es objetivo para todos —e indiferente respecto de unos o de otros— y todos, a fuer de personas, tenemos el derecho a los mismos bienes.

Ha de aclararse que el principio de imparcialidad o indiferencia del bien no señala que los bienes son indiferentes entre sí, de modo que los individuos puedan ser imparciales ante ellos, optando sin tener en cuenta su valor objetivo. La imparcialidad no se refiere ni a los bienes entre sí —ya que hay bienes superiores frente a otros bienes— ni a los bienes en relación con las personas; se refiere a las personas en relación con los bienes: el bien lo es objetivamente, y no en relación con determinadas personas, que tendrían más derecho a él que otras. Especialmente, como reza el mismo principio, el bien no agranda su calidad objetiva por referirse precisamente a mí.

Este importante principio de indiferencia se fundamenta en la llamada regla de oro del cristianismo, según la cual “todo lo que quisieris que os hagan a vosotros los hombres, hacedlo vosotros a ellos” (Mateo 7: 12). Y tiene su trasunto en un principio de la doctrina social cristiana, formulado por Tomás de Aquino, que recibe el nombre de *destino universal de los bienes*, según el cual todos los hombres tienen derecho a todos los bienes del universo, y todos los bienes del universo son susceptibles de ser poseídos por cualquiera de los hombres.

El principio de indiferencia, la regla de oro del cristianismo, y el destino universal de los bienes, en modo alguno llevan al comunismo indiferenciado, según el cual todo sería indiscriminadamente de todos.

Al revés, la experiencia ha demostrado, según lo puso de manifiesto León XIII proféticamente, hace 100 años (*Rerum novarum*), que la propiedad privada es el sistema socioeconómico más adecuado para hacer efectivo el destino universal de los bienes;

pero siempre que se tenga en cuenta (por el principio de indiferencia o imparcialidad) que todos tenemos derecho a ser propietarios, aunque no todos lo seamos de hecho ni tengamos derecho a serlo de todo.

Prohibir no es malo ni permitir es bueno, pues es malo prohibir lo bueno y bueno prohibir lo malo

Parecería inútil el asentimiento a este principio por su banal futilidad, si no fuera porque hay una cultura social de permisivismo que postula precisamente lo contrario, y determinadamente al contrario de como lo acabamos de expresar. La bondad y maldad no recaerán entonces sobre los actos, y los objetos o contenidos de estos actos, como acaece en el Decálogo bíblico, sino en el acto de permitir —que sería un acto bueno, independientemente de lo que se permita— y en el acto de prohibir —que sería un acto malo, independientemente de lo que se prohíba—.

Este principio, en medio de su banalidad, nos recuerda que las categorías del bien y el mal se regulan en relación con la naturaleza del hombre y con sus posibilidades de desarrollo y sus posibilidades de depauperación, y no por los actos de prohibir o permitir.

El permisivismo social contemporáneo, a su vez, deriva de una indebida y poco pensada exaltación de la libertad.

La libertad, desde cualquier punto que se le mire, no representa el valor máximo del ser del hombre, toda vez que existen actos libres que comprometen, encogen y dificultan o incluso anulan el ejercicio de la libertad en el futuro, por parte del mismo que ejerce la libertad de ese acto; y porque hay actos libres que comprometen, encogen y dificultan o incluso anulan el ejercicio de la libertad en el futuro por parte de los demás.

Por tal causa, el liberalismo, que se considera paladín máximo de la libertad, pone una condición a su ejercicio: *no existe más límite a mi libertad que la libertad de los demás*. Ya el hecho de que la libertad de los demás se considere como el límite de la mía, pone a la libertad —de los demás— en entredicho. La libertad no sería, así, un supuesto valor absoluto, sino el límite de un supuesto valor absoluto. De acuerdo con el principio de indiferencia y el carácter objetivo o absoluto de los valores, no se debería considerar la libertad de los demás como el límite impuesto a la mía, sino como la misión, objetivo o destino de mi propia libertad. Ejercicio mi libertad para que los otros también sean libres como yo, supuesto que la libertad sería un valor absoluto con indiferencia de la persona determinada a la que se refiera (los demás o yo). Pero, por otro lado, la libertad no sólo tiene un límite en la libertad de los demás, sino también en el derecho que, como persona, tengo para seguir siendo libre en el futuro. De ahí que el liberalismo debería poner una apostilla a su ya de suyo endeble principio: *no existe más límite a mi libertad que la libertad de los demás, y la libertad propia*.

Es necesario explicar cómo el ejercicio de un acto libre mío puede comprometer a mi propia libertad, siendo que lo estoy ejerciendo en el ejercicio mismo de ese propio acto libre. Este fenómeno sucede cuando en uso de mi libertad llevo a cabo un acto que va en

contra de las disposiciones fundamentales de mi naturaleza, retrayéndola de sus legítimas expansiones, y encayando su movimiento. Esto no queda sólo en un acto, sino que genera una disposición, una aptitud contraria a mi naturaleza, y voluntariamente contraria. Es el inicio de una segunda naturaleza, que constriñe las posibilidades de la primera naturaleza, y compromete mis actos libres futuros, que estarán marcados o inclinados a seguir procediendo en contra de las naturales inclinaciones de mi propio ser.

Lo contrario es igualmente cierto: hay acciones libres que colocan al sujeto en condiciones de ampliar los espacios de su naturaleza en una progresión acelerada, que igualmente se llama hábito. Si en el caso anterior se llama vicio, aquí se llama virtud, que es, como ya dijimos y como veremos después (capítulo VI), el esponjamiento de la naturaleza hasta llegar a la sucesiva plenificación de sus posibilidades.

Los principios de acción expresados en proposiciones negativas no necesariamente poseen un rango ontológico menor que los principios expresados en proposiciones afirmativas

Este principio se encuentra vinculado con el anterior. La proposición negativa (“no matarás”) suele identificarse con un carácter de prohibición, y parece que tiene una positividad menor que los preceptos expresados en proposiciones afirmativas (“ama”). Sin embargo, las proposiciones negativas de los principios tienen una función precisa que es conveniente resaltar hoy, cuando la empresa, influida por los ambientes permisivistas, considera erróneamente que todo lo negativo o prohibitivo desmerece sus pretendidamente limpias relaciones humanas.

La proposición negativa tiene una indudable ventaja: su claridad. Cuando señalo que no debe venderse un determinado producto, no caben las interpretaciones y las dudas. Como el predicado de una proposición negativa se toma en toda su universalidad, no cabrán ahí las componendas. En una proposición afirmativa, en cambio, siempre hay muchas cosas que suponer y tener en cuenta; en nuestro caso, al permitir u ordenar la venta de algún producto, deben darse indicaciones sobre el precio, el plazo de entrega, las características del cliente, etcétera.

Por otra parte, en muchas ocasiones los preceptos expresados en proposiciones afirmativas pueden representar formas tiránicas de mando. Lombardi Vallauri (1981) nos hace ver que en los países totalitarios abundan las prescripciones afirmativas, pues los planes centrales indican a los ciudadanos lo que tienen que hacer. En cambio, en los países democráticos las codificaciones tienen generalmente un sentido negativo: se les dice a los ciudadanos que hagan lo que quieran, lo que su iniciativa les dicte, pero les señalan los límites que no deben transgredirse en esas libres actuaciones. El director de empresa hará bien en revisar de qué tipo son las órdenes emitidas durante un cierto periodo (por ejemplo, durante un año): si se trata de órdenes afirmativas que entrañan un estímulo o un aliciente, o se trata de indicaciones coercitivas que señalan al destinatario lo que debe hacer, con exclusión de cualquier otra cosa análoga. Si esto último sucediera, tal

vez será mejor ser más pródigo en proposiciones negativas que, pese a la primera impresión, pueden ser liberadoras de la creatividad del individuo, porque, precisamente, no son indicativas de lo que debe hacer.

PRINCIPIOS Y OPINIONES

Una vez enunciados los principios de contenido concreto y los principios formales debe hacerse una observación importante para su recta aplicación. Estos principios, por su propia esencia, no tienen nombre ni apellido. Son universales no sólo en su aplicación, también en su origen; pues el punto de partida de ellos es la universal naturaleza humana (aunque por otro lado tienen una singularísima causa en Dios, creador de esa naturaleza).

Por tal motivo, el empresario puede llegar a considerar que su cumplimiento en la organización no es cosa suya, sino de la sociedad en general, es decir, de otras instituciones sociales, desde la familia hasta el Estado —y, grandilocuentemente, hasta la Organización de las Naciones Unidas—, pasando por la escuela y por lo que llamaremos sociedades de amistad.

Esto es un error. Definida que fue la empresa como *comunidad de personas*, señalada su finalidad en el desarrollo de las personas que la integran y con las que está relacionada, y admitido que el desarrollo humano tiene su dinámica propia en el cumplimiento de estos principios, su observación resulta tarea principal del responsable máximo de la empresa.

Parece que la labor empresarial cambiaría con esto 180 grados, pero no es así. El director de empresa ya está haciendo esta tarea, subyacente e inadvertidamente, cuando ejerce sus menesteres con profesionalidad, esto es, cuando pide a la organización *hacer las cosas bien*. En esta simple y a la vez riquísima expresión —*hacer las cosas bien*— se encuentra implicada necesariamente la observancia de los principios naturales del hombre. *Si las actividades de la empresa se hicieran al margen no ya de todos sino de alguno de estos principios, las cosas “no se harían bien”*.

Dicho de otra manera: no se puede pretender el establecimiento en la empresa de los sistemas contemporáneos de calidad total, al margen del cumplimiento de estos principios; estaríamos hablando, así, de calidad total, pero *calidad superficial*, porque se lograría quizá la calidad de un producto o de un servicio, con demérito de la calidad entitativa de las personas que lo elaboran o ejercen, lo venden y lo compran. La propuesta de que la empresa es una comunidad de personas empeñada en el desarrollo de éstas, debe ser tomada en serio.

Suele darse en el empresario un desequilibrio entre los principios que deben mantenerse en la organización, pero no son de ella, y las convicciones propias de los directivos que se han aplicado a la organización como una peculiar y distintiva configuración de su cultura. Parecería que esta caracterización, diferenciadora de la empresa, debería ser más atentamente cuidada que aquellos otros principios

generalmente válidos para todas las empresas y comunidades.

La realidad de las cosas nos pide que actuemos precisamente al revés: *si los principios, propiamente tales, deben permanecer siempre, las opiniones e incluso las convicciones y modos personales de hacer las cosas pueden cambiar periódicamente.* No equivoquemos nuestras actitudes: no adoptemos rigidez e intransigencia respecto de las reglas que hemos decidido nosotros o nuestra empresa, y en cambio laxitud flácida ante los preceptos principales y básicos del ser humano que, por no haberlos definido nosotros, pensamos que no son de nadie.

El director de una empresa de servicios de hotelería, por poner un ejemplo, debe saber que no puede ser ésta específicamente una buena empresa de servicios de hotelería si genéricamente no es *una buena empresa*; y que la empresa no puede ser buena si no lo son los hombres que la componen, en cuanto comunidad de personas que es; y, finalmente, que la bondad del ser humano se rige por el cumplimiento de los principios que se desprenden de su naturaleza.

CONCLUSIONES

—De la idea del hombre demostrativamente verdadera se derivan los principios que señalan las pautas de su desarrollo.

—Los códigos de conducta, útiles por la claridad y el compromiso, quedan infundamentados si no se definen los principios: no basta que estos códigos hayan sido decididos y aprobados.

—El Decálogo bíblico es la quintaesencia de los principios de conducta aceptados por todas las grandes civilizaciones de la historia. Existen además principios formales de moralidad que tienen la ventaja de su universalidad y la desventaja de su indefinición concreta. Los mandamientos del Decálogo bíblico tienen determinado su contenido concreto y los principios formales no.

—Los más importantes principios formales que la empresa debe tener siempre en cuenta se refieren al bien, los medios, los efectos desproporcionados, los valores, las virtudes, la potencialidad de la acción para erigirse como norma universal de conducta, la relación entre el bien común y el bien privado, la persona como fin, la imparcialidad del bien, la valoración del prohibir y del permitir, y la valoración de las proposiciones negativas y afirmativas.

—Los principios universales deben distinguirse de las opiniones personales: los primeros son permanentes; las segundas no sólo pueden, sino que a veces deben ser variables.

IV. CRITERIOS

CRITERIOS Y PRINCIPIOS

Además de los principios de conducta, que confirman la moralidad de sus acciones (son buenas si concuerdan con los principios y son malas en caso contrario), y que a su vez derivan de la naturaleza humana, conforme a una idea del hombre demostrativamente verdadera, la estructura ética de la persona requiere de criterios. Los criterios, en general, son arbitrios de discernimiento, de separación. *Crisis* tiene su origen etimológico en la escisión de algo respecto de una realidad con la que se encuentra unido; criterio y discernimiento pertenecen a la misma raíz que el vocablo crisis.

Los criterios morales son imprescindibles para poder juzgar (*critein*, en griego) si una acción a emprender es concorde o no con los principios que hemos asumido como verdaderos. Es evidente que el criterio resulta imprescindible para el recto uso de los que hemos llamado principios formales, que, por su misma naturaleza, carecen de un contenido concreto ya definido: no se refieren ni a una persona ni a una acción específica. El criterio nos servirá para discernir (valga ahora la redundancia) si las personas o acciones que estamos considerando corresponden al supuesto expresado en el principio formal en cuestión.

Pero el criterio es también imprescindible en el recto uso y aplicación del Decálogo bíblico; aunque en este caso el contenido concreto se encuentra ya precisado, nunca la norma puede referirse al caso singular, que es irrepitible. Es la conciencia humana, también irrepitible, la que, tanto en el caso de los principios formales como de los principios con contenido concreto, arbitra criterios, en el juicio moral último, el que dictamina acerca de la bondad o maldad de un acto concreto a realizarse *hic et nunc*.

Por ejemplo, aunque se encuentra bien especificado el octavo precepto de la ley, que nos prohíbe mentir, en el preciso sentido de engañar al prójimo haciéndole creer que es verdad lo que nosotros consideramos falso, hay ciertas zonas en el abanico de nuestras acciones en que se requiere discernir si mi lenguaje hacia mi interlocutor lo está induciendo a un pensamiento equivocado o sólo le estoy ocultando la realidad que a mi juicio no le corresponde conocer a él por mi conducto. En el primer supuesto mi acción sería mala, en tanto que en el segundo no, o incluso puede llegar a ser buena. Pero necesito un criterio, una formación adecuada de conciencia, para distinguir entre lo que es engaño y lo que es discreción o silencio.

El problema del criterio y de la formación de la conciencia es un vasto campo de la ética en el que no podemos ahora introducirnos. Para el terreno específico de la empresa, basta de momento decir que la conciencia humana no es nunca perfectamente autónoma (capítulo II, *Capacidad humana de autoreflexión*). No sólo porque el hombre no se ha dado a sí mismo la ley o el principio, al no haberse dado a sí su propia naturaleza

(capítulo III, *El Decálogo bíblico*); también porque la debilidad de su entendimiento hace posible el error. *El criterio debe ir acompañado del consejo*. Así como en la empresa no iniciamos una actividad nueva sin apelar a un técnico experto que nos ayude a iniciarnos, y así como recabamos el parecer de quienes trabajan con nosotros, porque no pensamos saberlo todo, en el terreno moral, en donde hay una congénita tendencia a ser juez y parte, hemos de acostumbrarnos a solicitar consejo de quienes saben y de quienes están involucrados con nosotros en un mismo deber. Que la moralidad sea un asunto íntimo, encerrado específicamente en la individualidad, es una invención propagada por aquellos a quienes la soberbia les impide abrirse a los demás o les dificulta pensar que los demás poseen, *en ese asunto que a él le concierne*, conocimientos de los que él carece.

¿Cuál es la característica principal del consejo? Si con el consejo queremos eliminar *la subjetividad* en la aplicación del principio general al hecho particular —lo que hacemos con los criterios de conciencia—, la nota principal del consejo es la imparcialidad. La ignorancia es partidaria, porque se inclina por la parte que se conoce, y no se tiene en cuenta lo que se ignora. Por ello, hemos de recurrir a alguien que tenga una amplitud de conocimiento de aquello, tal que podamos analizar las distintas alternativas posibles y su calificación moral correspondiente. Pero no basta saber para ser buen consejero. Se requiere, encima, no ser parcial en los intereses vitales respecto del asunto concerniente, como no se es parcial en los conocimientos. Hay personas que, por el sentido común, la ecuanimidad, la objetividad en la visión de los asuntos, gozan de una sabiduría muy superior a la de los meros conocedores de un tema o cuestión, por mucho que sepan de esa cuestión o ese tema.

Si el criterio nos resulta necesario para diferenciar con seguridad lo que es bueno o malo, y orientar así nuestro comportamiento, más necesario es aún para juzgar si algo es mejor o peor. El criterio posee una profunda habilidad comparativa. Dirimir si algo es bueno o malo es muy importante. Pero en la dinámica operativa práctica, las más de las veces nuestro juicio se centra en la cuestión acerca de si algo es mejor que su alternativa o, de otra manera, si es peor. No siempre el hombre se encuentra en condiciones de hacer el bien o el mal en términos absolutos (imposible dada su actual condición terrena) pero, en cambio, se encuentra siempre ante la situación práctica de juzgar si algo es mejor o es peor; si es más bueno que otra cosa aunque no sea el bien absoluto, o si es menos malo, aunque la alternativa no sea el mal absoluto.

No podemos enfrentar aquí la extensa tarea de señalar los criterios cuyo uso sería necesario para la acertada aplicación de nuestros principios. Nos limitaremos a señalar resumidamente aquellos que a nuestro juicio tienen una mayor importancia en el momento actual de las empresas. Los criterios a cuyo análisis nos introduciremos seguidamente han sido clasificados en dos grandes campos: aquellos que sirven para mantener en la empresa la preocupación por *hacer bien las cosas*, es decir, el mantenimiento de los valores (valor es todo aquello que contribuye al desarrollo de las personas), y a los cuales hemos llamado *criterios axiológicos*; y los criterios que persiguen ya no el mantener la necesidad de hacer *bien* las cosas, sino de *hacerlas*, y a los cuales hemos denominado *criterios operativos*.

Con lo dicho, puede verse que ambas clases de criterios, aunque por razones metodológicas deben estudiarse separadamente, se necesitan entre sí mutuamente como complementarios: para hacer las cosas bien (criterios axiológicos) deben hacerse (criterios operativos); pero de poco serviría hacer las cosas (criterios operativos) si éstas no se hacen bien (criterios axiológicos), siguiendo la lapidaria sentencia de Machado: “despacito y buena letra, que el hacer las cosas bien, importa más que el hacerlas”. Unos y otros, dentro de sus propias esferas de atribución, velan por las dos cosas más importantes que deben mantenerse hoy en las empresas: *el valor* (moral, no monetario) y *la eficacia*. Por eficacia entendemos el cumplimiento de las metas que la empresa se haya propuesto; por valor, la calidad humana de las personas que deben alcanzar esos objetivos.

Se presenta aquí la cuestión introductoria acerca de una supuesta oposición entre el mantenimiento del valor —axiología— y el logro de resultados —eficacia—. En sentido contrario, se ha tratado de sentar como una tesis comprobada el hecho de que la ética produce buenos resultados. Quizá sea así, pero no nos parece una manera adecuada de enfocar la cuestión, si por resultados se entienden resultados económicos en términos de organización mercantil (es decir, utilidades para el capital). En cambio, la proposición *la ética produce buenos resultados*, es tautológica si el término *resultado* se entiende desde el punto de vista antropológico integral. En efecto, entendemos por ética el conjunto de disposiciones de conducta que el hombre debe seguir para obtener resultados, esto es, una vida lograda y plena, hasta donde es posible conseguirlo en esta vida.

Pero hemos dicho que la proposición “la ética produce buenos resultados”, entendidos éstos en términos contables mercantiles, adolece de un cierto desenfoque: sería tanto como poner la vida lograda y plena del individuo al servicio de las ganancias económicas. “Tenga usted una vida en plenitud, y obtendrá ganancias en su negocio.” Dicha en estos términos —y es así como lo dicen quienes postulan esta ética utilitarista (“pórtese bien y llegará a millonario”)—, resulta pueril. Porque, en efecto, si tengo una vida plena y lograda, ¿para qué rayos necesito el dinero?

Pero el desenfoque resulta tanto más grave cuanto que, con una loable intención moralizadora, se entiende que la persona actual, en el ámbito de los negocios, consideraría más motivante el generar utilidades que desencadenar el desarrollo propio y de los suyos. Si se parte de esta suposición, se logrará que, efectivamente, el destinatario de nuestra ética utilitarista termine con una mediocre alma mercantil, como acabará el pequeño hijo de familia a quien se le promete una motocicleta si se comporta generosamente con sus hermanos.

Además de todo esto, el pensar que la honradez moral tiene siempre una compensación económica (“la ética es un buen negocio”) es “algo que debería ser experimentado antes de afirmarse”. Esto lo escribimos hace 20 años en *Análisis de la acción directiva*. Actualmente no nos encontramos en condiciones de afirmar que tal tesis se encuentre comprobada. Son tantas las excepciones de individuos que han alcanzado una gran prosperidad en sus negocios manteniendo una vida moral, en los negocios mismos, al menos dudosa, que aquella propuesta está muy lejos de su comprobación empírica.

Sobre la relación entre los valores personales de los directivos de una organización, y el acierto en sus decisiones, se han dado normalmente dos soluciones diversas:

- a) Constituiría, la primera, la solución del liberalismo económico individualista: los asuntos comerciales, para hacerse verdaderamente eficaces, deben desligarse de toda consideración personal no económica.
- b) Constituiría, la segunda, una visión optimista según la cual los valores éticos personales no sólo no se oponen a unos buenos resultados económicos, sino que *la ética misma es un buen negocio*: quien ajusta su comportamiento mercantil a unas buenas reglas éticas objetivas, y se atiene en todo caso a ellas, es el que progresa real y sólidamente: *la honradez paga*.

Este optimismo ha sido calificado por Learnerd, Dool y Katz como “intentos de simplificar excesivamente las cosas, para salir de una situación compleja”.

De cualquier manera, puestos a decidirse entre estas dos posturas, nosotros elegiríamos la segunda, no por razones éticas —lo cual sería una petición de principio— sino por razones mercantiles. En un país aceptablemente sano, ser honrado por lo menos no tiene el costo que los liberales le cargan.

Hay una propuesta diversa que parece más verdadera: no que la honradez sea un buen negocio, sino que el egoísmo no lo es. Como lo dice Gaburro (1993), según la peor de las hipótesis, los comportamientos egoístas o individualistas no aseguran una mayor eficacia económica que los comportamientos alternativos altruistas. “La introducción de vínculos de solidaridad en la economía no provoca necesariamente distorsiones en los mercados ni reducción de la eficiencia de las actividades económicas... los comportamientos que típicamente maximizan el interés apropiativo, muchas veces pueden conducir a resultados por debajo de lo óptimo tanto para los sujetos singulares como para la sociedad en su conjunto.” Gaburro presenta como casos emblemáticos los bienes indicadores de la propia posición social, el dilema del prisionero, o los mercados de información asimétrica, en todos los cuales es necesaria la adhesión a un código de ética profesional —casi kantiano— con el fin de evitar consecuencias indeseadas para todos.

CRITERIOS AXIOLÓGICOS

Criterio de extensión

Para dirimir la cuestión acerca de cuál es la actividad éticamente mejor, o de mayor valor ético, no es extraño que la empresa se haya adherido a un criterio cuantitativo, que es propio de la racionalidad económica y científica positiva, la que no siempre coincide con la racionalidad ética. La racionalidad ética no es una racionalidad cuantitativa o de magnitudes.

El criterio de extensión, al que polarmente la empresa contemporánea se adhiere,

pertenece claramente a esta racionalidad cuantitativa: *es mayor el bien que beneficia a más personas y es mayor el mal que a más personas perjudica.*

El principio de extensión es inobjetable. Se supone que se trata precisamente de bienes o males del mismo nivel u orden. Este principio justificaría desde el punto de vista axiológico, y no sólo económico, los esfuerzos hechos por las empresas para maximizar su mercado. Si lo que hacemos (productos o servicios) es benéfico para la sociedad, cuantos más se beneficien de lo que hacemos (productos o servicios) mejores benefactores seremos. No querrían esta maximización del mercado los que no se encuentran convencidos de que sus servicios o productos beneficien realmente a la sociedad, y eso les llevaría a una revisión ya no económica sino ética acerca de ellos.

El mercado, que nosotros consideramos como el campo más idóneo para la aplicación de este criterio, cumple una insustituible función social, como los países del Este demostraron al aparecer en el mundo los desastres advenidos apenas se intentó — sólo se intentó— su supresión. De acuerdo con Ortiz Ibarz (1995), “los más interesados en criticar la función social del mercado son quienes se refugian bajo el paraguas de una voluntad inexistente, quienes piensan que sólo puede contribuir al bien común lo que ellos hacen”.

Criterio de incidencia

Junto al criterio de extensión, y dado que la persona, a diferencia del objeto inerte o del animal, contiene dentro de sí diferentes niveles de profundidad, se debe arbitrar el criterio que hemos denominado de incidencia, porque no apela al número de personas, sino a la profundidad en que el bien en cuestión incide en ellas: *el bien es mejor cuanto más profundamente beneficia a la persona, y el mal es peor cuanto más profundamente la afecta.*

El criterio de incidencia, consecuente con su propia propuesta, emplea, frente al bien o el mal, los adverbios comparativos de mejor o peor, a diferencia del criterio de extensión que, consecuentemente con la suya, utiliza los adverbios mayor o menor.

Aunque el criterio de incidencia hace valer los derechos de la dignidad de cada persona, tiene la dificultad de que resulta de más compleja aplicación, lo cual es grave tratándose precisamente de un criterio, que debe facilitar justo la aplicación. Y ello no sólo porque toda realidad personal tiene diversos niveles de profundidad, como ya se dijo, sino porque son muchas las dimensiones desde las que se puede considerar la profundidad de tales niveles. El que la persona sea multiplicadamente poliédrica, convierte en ardua y no definitiva la valoración del bien con el que la beneficiamos.

A las cuestiones más importantes que afectan a las personas no se les puede aplicar el criterio de extensión, aunque se les intente aplicar, debido a la racionalidad del cálculo matemático en el que está encorsetado nuestro pensamiento. Y es que el criterio de extensión o cuantitativo, aunque es numéricamente de uso más sencillo, contiene la paradoja de que las personas, estrictamente en cuanto personas, no son susceptibles de

entrar en una cuenta, porque su diversidad radical impide su acumulación. Para una madre de familia, paradigma del criterio de incidencia, la persona de cada hijo es una totalidad.

Por esta causa, debemos manejar ambos criterios, pero dando preferencia al segundo. Su complementariedad mutua es aritmética: tiene más valor beneficiar profundamente a una persona que superficialmente a muchas. Una de las razones más fuertes para preferir el uso del criterio de incidencia es la siguiente: quien ha sido destinatario de un bien profundo, omniabarcante y radical de su persona, se encuentra en condiciones de difundir ese bien a los demás, adquiriendo un poder multiplicador de insospechadas y no calculables consecuencias. Quien, al revés, sólo recibe un beneficio superficial, lo aprovecha únicamente para sí, y hace que su alcance fenezca en el mismo destinatario al que llega.

Otra razón que pone de relieve la importancia del criterio de incidencia, es el valor de la persona misma que realiza la acción y no sólo su eventual destinatario. Una acción es mejor en la medida en que mejora a quien la realiza: es más importante que yo no sea injusto a que en el mundo no haya injusticias, porque en el mundo sólo desaparecerán las injusticias cuando yo, y todos los que pueden pronunciar el pronombre personal en primera persona, dejen de hacerlas. No hay acciones privadamente malas y a la vez públicamente buenas: no hay una doble moral, repetimos; no es verdadero, como quieren los paleoliberales, que el mercado se beneficie de mi comportamiento egoísta, ni que sea éticamente bueno hacer en privado lo que no puede declararse en público. Y al revés: el terrorismo del Estado es tan grave como el terrorismo individual, aunque el del Estado sea la reacción frente al otro terrorismo.

Finalmente, debe conservarse el principio de incidencia como punto clave de la dinámica social, porque de lo contrario nuestras actuaciones se despersonalizan, es decir, perderían toda carga de eticidad, ya que, dijimos, la ética reside en la persona.

Por otra parte, ambos criterios de valoración —extensión e incidencia— son útiles para dirimir los conflictos que se dan entre el bien privado y el bien común, los cuales son irresolubles sin ellos. Mejor: se resuelven siempre atendiendo al criterio de extensión, sin tener en cuenta la distinta calidad del bien que se encuentra en juego. Cuando previamente nos referimos al principio que establece la regla entre el bien común y el bien privado (capítulo III, *El bien común es preferible...*), advertimos que *el bien común es preferible al bien privado siempre que se tratase de bienes del mismo orden*. Es el criterio de incidencia el que nos capacita para sondear la diversidad de órdenes, grados y niveles del bien, atendiendo a la compleja situación de la persona.

Conforme al criterio de incidencia, parece tener razón Solyenitzin cuando invalida al régimen soviético que paga el precio de la libertad del individuo para que las generaciones futuras puedan pisotear las barras de pan y atragantarse de leche.

Desde un punto de vista sociológico, el manejo del criterio de incidencia, y no sólo el de extensión, será utilísimo para revalorizar determinados oficios humanos que se encuentran en demérito frente a los aparatosos logros de las grandes empresas. *El empresario se supervalora usando sólo el criterio de extensión, al mismo tiempo que*

desprecia a aquellos cuyas acciones tienen un radio de alcance —dice— más reducido. Los menesteres de las madres de familia, de los maestros de primaria, de los psicólogos expertos en atención individual, poseen un valor no medible en términos de extensión, pero apreciable —ya que no cuantificable— si atendemos a la profundidad, arraigo y duración con que el bien puede prender en el beneficiario, considerado siempre en singular.

Criterio de proximidad

El criterio de proximidad, a diferencia de los anteriores, no atiende a la calidad del bien que proporciona, sino a la fuerza de la obligación que tengo en proporcionarlo. Se formula así: *me encuentro más obligado a promover el bien y evitar el mal de los más próximos.*

Este criterio tiene su base en el hecho de que la persona, como advertimos antes (capítulo II, *La empresa, comunidad de personas*), es relacional: se desarrolla por la relación que guarda con otras personas, y por la relación que otras personas guardan con ella. Esta relación, sin embargo, ha de tener, igual que las personas que se relacionan, un carácter poliédrico y multivalente. Por ello ha de regir el criterio de proximidad. *Se requiere la relación personal*, dicho con todo el valor usual de la expresión, no una relación meramente unilateral, referida a uno o a pocos aspectos de los individuos que se relacionan.

Es preciso revalorizar el sentido de la proximidad de las personas, precisamente cuando parece que esta proximidad se ha hecho posible a nivel planetario gracias a los portentosos avances de los medios de comunicación. No estamos seguros de que sea verdadera la premisa *high-tech, high-tact*, de Naisbit, que nos dice que, cuanto mayor tecnología, mayor contacto puede lograrse de manera global. Hemos de percatarnos de que, en no pocos aspectos, la tecnología comunicativa nos aleja de los más próximos. Tal sucede, por ejemplo, con la televisión, que nos acerca por medio de sus imágenes a mundos que de otra manera serían desconocidos, mientras que nos aleja de la persona que tenemos al lado, con la que entablaríamos una interesante conversación si el aparato de televisión nos lo permitiese. Y ¿no es acaso nuestro vecino un mundo lleno de maravillosas sorpresas si nos introduyésemos en él?

Algo semejante ocurre con las llamadas universidades virtuales: hacen gráficamente accesible la figura de especialistas que, de otra manera, no podríamos conocer más que mediante sus libros; pero nos distancian del profesor con cuyo contacto vivencial nos enriqueceríamos si tuviéramos esas proximidades existenciales en las que son tan pródigas las que hemos llamado comunidades de amistad, a las que las universidades deberían semejarse, en lugar de poner su ideal en una comunidad tecnológica de dudosa validez educativa.

La proximidad exige una *ubicación*. Para ser próximos a alguien, es preciso encontrarnos nosotros en un lugar cercano y que nuestro interlocutor se encuentre

también en cercanía nuestra. Especialmente importante es la mutualidad de la mirada, haciendo valer también aquí la expresión de Machado: los ojos ajenos no son para mirarlos, sino para mirarnos en ellos. Los ojos son más expresivos que la palabra. La mirada distante, acercada artificialmente por medio de un satélite, no está de verdad cerca de la otra persona, porque ambos sabemos que estamos muy lejos: “los ojos en que te miras, óyelo bien, son ojos porque te ven”.

El fenómeno de la *erosión del ubi*, al que tan extensamente se refiere William Knoke en *Bold New World* (1966), es un suceso actual al que debe prestársele la atención que se merece. En la persona, así posea un espíritu que trascienda al cuerpo, el cuerpo, que *es* también persona, no puede trascender su ubicación más que virtualmente. Las coordenadas de espacio y tiempo forman parte de esa corporalidad suya cuantitativa, y no puede prescindirse de ellas impunemente, sin producir un literal descoyuntamiento.

Que el criterio de proximidad se encuentra comprometido por el avance tecnológico de las comunicaciones, está a la vista en los adictos al *internet*: viven en un mundo distante —que se ha hecho próximo— cuando se escapan de lo próximo para navegar por lo distante. Los adictos al *internet* no se relacionan con hombres de carne y hueso, sino con hombres y mujeres *virtuales*. Evidentemente, la tecnología no es culpable de este fenómeno. Ya hemos dicho que las cosas no son susceptibles de juicios éticos.

Como la ética hace más referencia a las personas que a las cosas (en sustancia, es el empeño de que la persona no se cosifique), el criterio de proximidad se refiere menos a las cosas que a las personas. Las personas deben estar psicológicamente cercanas, pero a la vez no debemos marginar las proximidades espacio-temporales. La literatura, más que la imagen, logra reducir los espacios y acercar los tiempos. Pero la comunicación escrita y verbal no supe, insistimos, la proximidad vivencial que tiene lugar en la convivencia del momento ordinario y cotidiano, propia de las comunidades de amistad, en las que se dan esas relaciones de carácter personal, de las que claramente hablara Max Weber.

El criterio de proximidad, que me incita a dar mi preferencia de ayuda a quienes están más próximos, y a *acercarme a quienes han de ser los destinatarios de mi ayuda*, es una versión del principio de subsidiariedad, importante eje de la doctrina social cristiana. Por el principio de acción subsidiaria las entidades superiores no deben de intervenir en el ámbito de acción de las entidades que les están subordinadas; y si intervienen, ha de ser porque esas entidades subalternas no son capaces de cubrir eficazmente el cerco de sus atribuciones, pero han de hacerlo de modo y manera que estas últimas alcancen esa capacidad cuanto antes.

Pues bien, este sabio principio de acción subsidiaria puede generalizarse hacia arriba enunciándolo de la siguiente manera: *tanta autoridad como sea necesaria y tanta libertad como sea posible*; o bien concretarse hacia abajo con la siguiente enunciación: *debe atender los hechos la entidad que se encuentre más próxima a ellos, y sólo lo hará la más lejana ante la incapacidad —transitoria— de la próxima*.

El principio de proximidad me facilita la contestación a la pregunta no de qué puede hacerse hoy en el mundo, sino de “qué puedo hacer yo hoy”: la respuesta nos vendrá a partir del conjunto de personas con quienes nos sentimos más próximos. Más aún: “Para

saber cuál es mi bien, necesito profundizar en el conjunto de relaciones personales que me constituyen” (Ortiz Ibarz, 1995).

Este criterio resulta importante para la empresa actual: entre la persona y la persona no debe interferir la técnica, si tal interferencia perturba la relación verdaderamente personal, aunque en otros aspectos pueda lograrse una eficacia mayor. Pero ya hemos acordado que los criterios de los que estamos hablando —*extensión, incidencia y proximidad*— son criterios axiológicos y no de eficacia operativa, de los que nos ocuparemos a continuación.

CRITERIOS OPERATIVOS

La colaboración es más eficaz que la competencia

Como ya hemos dejado escrito en otra ocasión, la empresa, igual que toda actividad humana, tiene como meta ganar (*cf.* capítulo VIII, *Generación de valor económico agregado*). Nadie emprende una actividad para perder (a menos que perdiendo alguna cosa se gane otra, siguiendo aquel “pierdes si quieres ganar” del místico castellano). Lo que acontece es que el verbo ganar puede usarse con los modos acusativo (*ganar algo*) o dativo (*ganarle a alguien*). Si el ganar lo tomamos en el primer sentido desembocamos en la colaboración; si en el segundo, en la competencia.

Pero a su vez la competencia tiene en nuestro lenguaje un doble sentido: el que deriva del competente y el que proviene del competidor. Se nos dan aquí, pues, dos dilemas que tienen profundo sentido y orientación ética; el primero: *a)* si pretendemos ganar algo o *b)* si pretendemos ganarle a alguien. La empresa de nuestros días ha optado ya en este dilema, favoreciendo —equivocadamente, a nuestro juicio— la segunda alternativa. Pero, además, se le ofrece un segundo dilema: *a)* ser competente y *b)* ser competidor.

En estas opciones influye no poco la visión darwiniana de la vida, de la que se ha hecho difusión indiscriminada en las escuelas, so pretexto de la enseñanza de la biología (capítulo I).

No se trata de que se dé una opción en exclusiva, sino de una acentuación excesiva en pro de uno de los caminos a elegir. No se discute que hay campos y objetivos en los que hay que competir, en el sentido de ganarle a alguien como competidor suyo. Hay objetivos disyuntivos en los que no cabe que unos los logren sin perjuicio de otros (capítulo VII, *Motivaciones conjuntivas y disyuntivas*). Lo que se discute es si hemos ampliado en exceso los campos de validez de la competencia, atrofiando el sentido de la cooperación y la solidaridad, y deteriorando por otro lado la imaginación que nos llevaría a proponernos objetivos conjuntivos y complementarios, los que, al revés, no pueden conseguirse si no son alcanzados por varios al mismo tiempo.

La competencia resalta los espíritus agresivos, la concepción de la vida como campo

de batalla o pista de atletismo. La conjunción o colaboración, en cambio, nos recuerda una orquesta bien dirigida o una familia bien avenida. La colaboración, frente a la competencia, se ejemplifica de manera típica en aquellos conjuntos musicales en que son muchos los que tocan el mismo instrumento, de manera tal que ninguno sobresale ni decae respecto del otro, sino que todos dan la misma nota, como si estuviésemos escuchando un solo violín, y no 20 de ellos.

La competencia exalta el individualismo y el afán de independencia en la vida; la colaboración, por su parte, propone la sociabilidad y el avenimiento (que no es lo mismo que el sometimiento). Se ha hecho un axioma de que lo primero es más eficaz que lo segundo; ¿por qué? La empresa actual tiene aquí un dilema: ¿cuál es el *aire* prevalente que debe darse a la organización? ¿La colaboración o la competencia?

Se nos dirá acertadamente que no hemos de ver esta alternativa como un dilema; es verdad. Entre la competencia y la colaboración cabe una postura de complementariedad. Sin embargo, las personas de talante competitivo no serán capaces, por definición, de encontrar los aspectos complementarios: someterán el dilema a una competencia: o lo uno o lo otro.

Sostenemos que si la empresa es una *comunidad de personas*, tiene que haber en ella una preferencia por la colaboración, porque *en el orden de la persona no cabe competencia*. La persona, punto de la máxima dignidad del universo, es una totalidad de sentido, y como totalidad, incomparable. La competencia no es viable sin comparación.

Lo anterior es patente en el caso de las relaciones internas de la empresa. No podrán evitarse comparaciones en los sueldos, los niveles jerárquicos, el avance cuantitativo de los diversos trabajos y trabajadores. Pero no se trata de *evitar* la comparación; lo que sugerimos es que no se suscite, ni se erija como el principal motor para alcanzar el éxito.

La superior eficacia de la colaboración sobre la competencia, es afirmable tanto en el interior de la organización, en donde el trabajo en equipo ha de acentuarse sobre el individual, como entre las propias empresas, aun pertenecientes al mismo ramo y enclavadas en el mismo mercado (hoy en día, por otra parte, toda empresa se encuentra en el mercado de las demás afines, pues sólo hay un mercado mundial).

Esta afirmación, que podría parecer sorprendente, ha de remontarnos a una etapa previa: la empresa no ha de establecer sus relaciones con el cliente, a quien sirve, y del proveedor, que le sirve, en términos de mera competencia. Ya hemos dicho que las relaciones de compra y venta son relaciones personales por cuanto que en el fondo de cada uno de estos actos nos encontramos con la persona que compra y con la persona que vende. Y las relaciones entre las personas son de *mutuo desarrollo*: yo no podré desarrollarme más que en la medida en que los demás, con los que me relaciono, se desarrollen también. Esto es hoy, ya, pacíficamente admitido en todo estudio serio de antropología.

Cooperación y persona

Pues bien: la tesis que sostenemos es que, en el competidor, encontramos también siempre una persona. No podemos verlo como puro y mero competidor. La persona representa un *plus* respecto de su actividad (en este caso actividad competidora de la mía). Y, al propio tiempo, yo mismo, como persona que soy, no puedo conmensurarme con mi actividad competidora, pues soy un *plus* que sobrepasa esta actividad.

De ahí que ambos competidores, en lo que tenemos de personas, encontraremos muchos más puntos de contacto para la colaboración, que de distancia para la competencia.

Además, la persona no es sólo un *plus* respecto de su actividad, sino un *prius* respecto de ella. Antes es la persona que sus acciones; la acción arranca de la persona. Por ello, la actitud inicial mía en los negocios es una actitud de colaboración antes que competitiva: hay de antemano una anterioridad temporal proveniente de una prioridad ontológica.

La cooperación, pues, no resulta una etapa inevitable a la que se llega como resultado nefasto de una exacerbada desavenencia competitiva. A la competencia se llega en aquellos puntos —pocos— en los que no cabe la conjunción y sólo se presentan objetivos disyuntivos. Pero caracterológicamente todos deberíamos tener *un espíritu y una actividad nuclear de conjunción, complementariedad, armonía y entendimiento en el seno mismo de las actividades de competencia. Ello sería manifestación de que no hemos depuesto, al competir, nuestra condición de personas.*

No se nos escapa ya, a esta altura de nuestro análisis, que teniendo el criterio de cooperación su sustento en las relaciones entre las personas, más que entre determinadas acciones de éstas, se vincula estrechamente con los criterios axiológicos de incidencia y proximidad, en tanto que el criterio de competencia es más afín al de extensión.

Por otra parte, la cooperación es indisoluble del trabajo. Dada la naturaleza social del hombre, no puede haber trabajo sin solidaridad: el hombre no puede hacer nada solo, ni siquiera sobrevivir en los primeros estadios biológicos de su existencia, lo cual le es dado al animal gratuitamente. Por algo dijo Fritz Schumacher que el trabajo es la mejor terapia para el egoísmo.

El adecuado plexo o articulación entre cooperación y competencia es un aspecto de la mayor relevancia dentro de la ética de las relaciones mercantiles. *Es muy difícil encontrar una persona que, teniendo una actitud vital preferentemente competitiva, no sea envidiosa; y, al revés, entre las personas que propenden a la colaboración es muy difícil que surja la envidia.* No disfracemos con el noble nombre de competencia nuestro clandestino y vergonzoso sentimiento de envidia: *la envidia es siempre competitiva, aunque no siempre la competencia sea envidiosa.* Tanto la tristeza por el bien ajeno como —peor aún— la alegría por el mal del otro, da a la persona una tónica de puerilidad e inmadurez que la hace —lo sabemos bien— autodespreciable.

Colaboración y competencia son dos aspectos opuestos que presentan un dilema. Octavio Paz asegura que la civilización occidental se caracteriza por enfocar la existencia manejando preferentemente la conjunción adversativa *o*. En cambio, las civilizaciones orientales se caracterizan por el uso preferente de la conjunción copulativa *y*. Ante los

dilemas, podemos tener la mentalidad *o*, o la mentalidad *y*. Sin discutir las intuiciones de Paz, todos sabemos que se encuentra en nuestro carácter —que a la vez se encuentra en nuestras manos— tomar la opción fundamental de vivir nuestra vida con un sentido adversativo o copulativo.

Fuimos llamados en una ocasión a discutir la estrategia corporativa de un banco para el siguiente trienio. El banco de que se trataba ocupaba el cuarto lugar en tamaño, en la lista de los bancos del país. La estrategia propuesta era la de conseguir, en el trienio, colocarse en el tercer lugar, *desbancando* —palabra muy *ad hoc* en el contexto— al que entonces ocupaba el tercer lugar.

Antes de que esta propuesta fuera aceptada, nos armamos de valor y nos preguntamos si el negocio de la banca podría manejarse como una carrera de caballos. La estrategia propuesta fallaba porque no sabíamos cuál era la estrategia del banco que debía ser *desbancado* de su posición. ¿Por qué no asumir la estrategia de consolidarse en lugar de crecer? Parece que en este caso prevaleció el sentido común: el sentido de los negocios está impregnado de sentido común.

PARADOJAS Y DILEMAS

Los criterios que hemos analizado se nos han presentado, sin quererlo, bajo la forma de dilema. En el ámbito axiológico, la extensión y la incidencia (a las que se suma la proximidad) aparecen como criterios que señalan realidades adversas, esto es, aspectos de *lo mejor* y *lo peor* contrastados entre sí. En la misma situación se encuentran, dentro del orden de la eficacia operativa, los criterios que acabamos de analizar: competencia y colaboración.

La importancia de la actitud *o* y de la actitud *y*, o la importancia de la actitud *y* y de la actitud *o*, no se limita a los dilemas que estamos ahora estudiando, referentes a los criterios de valoración moral respecto de lo mejor y lo peor, sino concierne también a los muchos dilemas que se le presentan ahora a la empresa, aspecto que no por coincidencia ha subrayado la literatura del *management* más confiable. Tanto José María Ortiz Ibarz en *La hora de la ética empresarial*, como Charles Garfield en *Los empleados son primero*, Charles Hampden-Turner en *Las siete culturas del capitalismo* y, sobre todo, Charles Handy en *La edad de la paradoja*, y Charles Baden-Fuller en *Rejuvenating the Mature Business*, nos muestran el sinnúmero de paradojas (o dilemas) que se le presenta a la empresa contemporánea, y todos ellos, curiosamente, tienen un marcado sesgo ético.

Para Ortiz Ibarz, por ejemplo, la racionalidad de las actividades mercantiles necesita *humanizarse* —que en nuestro contexto debe entenderse como *personalizarse*—. Éste será el único camino posible para llegar a la complementariedad de aquello que ahora es ardua contraposición: *cooperación* y *competencia*, público y privado, ética y beneficio, mujer y hombre, mercado libre y bien común...

Para Baden-Fuller, los empresarios se rejuvenecen viviendo con lo que llama dilemas:

las organizaciones han de ser planificadas y flexibles, diferenciadas e integradas, producir en serie y conforme a gustos selectivos, bajo costo y alta calidad. El empresario se caracteriza por conciliar lo que se consideraban extremos opuestos, en lugar de elegir entre ellos.

Para Charles Hampden-Turner, los directivos han de ser maestros de la paradoja: duros y blandos (moverse entre Escila y Caribdis); el lado masculino, racional, estructurador, controlador, y el lado femenino, flexible, con actitud de cambio. Y los dos estilos son necesarios para salir adelante.

Para Charles Handy, las empresas deben ser mundiales y locales, pequeñas en unos aspectos y grandes en otros, centralizadas y descentralizadas; según los asuntos, que deleguen y controlen...

En Garfield encontramos, entre otros, estos dilemas que él denomina paradojas: *competir y cooperar*; aceleración y estabilidad, mercados masivos y series pequeñas de productos, dureza y blandura (dureza en la seguridad y excelencia, y blandura en el servicio al cliente; dureza en la autoridad y control, y blandura en la responsabilidad personal y el trabajo en equipo).

Sostenemos que estos dilemas no pueden resolverse con artilugios directivos, por sofisticados que sean. La solución es ética; dicho de otra manera, la solución se encuentra en la persona. Esto no es una afirmación abstracta e inútil. Conlleva la afirmación de otros criterios que el directivo debe tener muy en cuenta, aunque no los podamos desplegar aquí, si bien se hallan subyacentes y claramente implícitos en las disquisiciones hechas en este capítulo: la persona tiene prioridad sobre el sistema (pues en último término el sistema es configurado por la persona); las personas son superiores a las cosas (pues las cosas son manejadas y transformadas por las personas); dirigir mejor no es dirigir más (lo cual no es sino un criterio derivado de los de extensión e incidencia).

CONCLUSIONES

—Sin el concepto de persona, los dilemas degeneran en contradicción, pero si consideramos a la empresa como una comunidad de personas, entonces las contradicciones no son sino paradojas, esto es, contradicciones aparentes.

—Los principios requieren de criterios de aplicación a la solución concreta, especialmente cuando se trata de discernir lo mejor y lo peor. El buen criterio requiere del buen consejo; en la acción práctica el primer acierto es elegir el mejor consejero. El mejor consejero es objetivo e imparcial.

—El hombre cuenta con dos series de criterios: de valor (o axiológicos) y de eficacia (u operativos). No se puede trazar una línea clara entre la eficacia y el valor: no se encuentra fundamentado experimentalmente que “la ética es un buen negocio”. Cuando se aprecia la ética en términos de beneficios monetarios, la persona queda devaluada. Se puede, sí, asegurar que no necesariamente el egoísmo es más eficaz, sino lo contrario.

—Los criterios axiológicos presentan el dilema de la extensión (es mejor lo que beneficia a más personas) y el de la incidencia (es mejor lo que beneficia más íntima y profundamente a las personas).

—Vecino al de incidencia se encuentra el criterio de proximidad: la acción debe ser realizada por la persona más próxima a los hechos, salvada su capacidad. El criterio de proximidad se encuentra paradójicamente comprometido por los avances tecnológicos en comunicación.

—Los criterios operativos son dobles: el de competencia y el de colaboración. La diferencia se encuentra en dos pares de expresiones: por un lado, *ganarle a alguien y ganar algo* y, por otro, *competidor y competente*; y en dos conjunciones, *o* e *y*. La competencia tiene su campo prototípico en las batallas y en las gestas atléticas; la colaboración, en los conjuntos musicales. La competencia tiene una estrecha relación —no identidad— con la envidia.

—Debe lograrse la complementariedad entre competencia y cooperación. Esta complementariedad se consigue en el centro de la persona: cuando nos despersonalizamos, los dilemas o paradojas que actualmente proliferan en las empresas, se hacen insolubles.

V. VALORES

LLAMAMOS valores a aquellos bienes cuya posesión acrecienta las realidades y posibilidades humanas. Aunque hay una tendencia moderna a considerar los valores en abstracto, el análisis más acertado de ellos es aquel en que son referidos a las personas, y a las personas concretas. Cuando esa referencia se hace real, es decir, se actualiza en el individuo, entonces los valores adquieren la denominación de virtudes, como veremos en el capítulo siguiente.

Lo anterior viene reflejado en nuestro lenguaje, cuando nombramos los valores con sustantivos —bondad, generosidad, nobleza—, mientras que las virtudes se expresan como adjetivos que califican a un sujeto, el cual es, por así decirlo, quien las sustantiviza: Pedro es bueno, generoso y noble.

El elenco de valores es interminable, precisamente porque la persona es pluriforme, y tiene innumerables pasos a través de los cuales puede extenderse y crecer.

Nuestra función ahora no se referirá a proporcionar una lista de aquellos valores que puedan ser más importantes para el hombre en general (en tal caso la podríamos comenzar así: unidad, verdad, bien y belleza...).

Villapalos, tal vez inspirado en *El libro de las virtudes*, de William Bennett, nos presenta *El libro de los valores* (1997), los cuales quedan agrupados en torno a 12 valores básicos: solidaridad, autenticidad, fidelidad, bondad, agradecimiento, responsabilidad, libertad, amistad, belleza, paz, laboriosidad y justicia, cuya posesión constituirá “el único y verdadero estado de bienestar”, como invitación a una existencia de plenitud.

Se reducirá nuestra tarea a proporcionar una lista de valores atendiendo a dos restricciones metódicas: la primera sería seleccionar aquellos valores que tienen mayor importancia en la vida de las empresas contemporáneas. Por la segunda restricción nos referiremos a aquellos de tales valores que se encuentren más comprometidos en las empresas de nuestros días. Pretendemos, pues, contestar a esta pregunta: ¿qué valores importantes en las corporaciones actuales se encuentran en peligro?

Para llevar a cabo esta tarea tan compleja como importante, debemos observar que existen dos series de valores, las cuales constituyen también uno de los dilemas éticos de mayor trascendencia para la empresa. La primera serie de valores atiende a las cosas directamente, hacia las que se polarizan, y a las personas de un modo indirecto (si no tuvieran referencia alguna a las personas no serían valores, sino bienes de otra naturaleza). La segunda serie de valores se refiere directamente a las personas, e indirectamente a las cosas que el hombre necesita (sin cosas, sin realidades adyacentes, las personas no sobrevivirían).

Observando la dinámica que guardan estas dos series de valores nos percatamos de que los *valores dominantes en la empresa actual se refieren preferentemente a las*

cosas. No nos extraña, pero nos duele: la empresa de nuestros días es marcadamente materialista, como tendremos oportunidad de mostrar a continuación.

Pero también podemos tomar conciencia, con una mirada medianamente perspicaz, que empieza a tomar cuerpo, a iniciar una trayectoria de ascendencia, otro conjunto de valores, estrechamente relacionado con el primero, que se refiere más a las personas que a las cosas.

Hemos llamado valores dominantes a los primeros y valores ascendentes a los segundos. Como la empresa es una *comunidad de personas*, la tarea moral de su dirección habría de orientarse a dar aliento y pábulo a los valores llamados ascendentes, a pesar de la fuerza que en este momento tienen los valores dominantes.¹

Los valores dominantes constituyen hoy el factor de éxito de las empresas. Su cambio, el dar paso a los valores ascendentes, no goza de una especial buena acogida. El dirigente de cualquier colectivo tiene una explicable resistencia a cambiar aquello que le funciona. Tiene demasiada confianza en la inercia y en las visiones del futuro como mera prolongación de las perspectivas del pasado. Ignora que las etapas de vigencia del éxito son cada vez más cortas, y que debe cambiar su itinerario *antes* de que la curva decaiga. Es decir, debe cambiar en plena ascendencia (capítulo VI).

En la dialéctica de los valores dominantes con tendencia a permanecer y los valores ascendentes con tendencia a abrirse paso, pueden servirnos los conceptos que muy atinadamente expone Charles Handy (1996) cuando habla de la *curva sigmoidea*, aquella en que se perpetra el cambio en el momento preciso, tomando una dirección diferente a la de la curva original y —esto es lo decisivo— antes de que ésta decaiga, porque, una vez iniciada la inercia descendente, el cambio se hará prácticamente imposible. Si ya es difícil el cambio cuando la curva primitiva está en plena ascensión y la corporación cuenta con vigor y fuerza, en la etapa de caída la reacción anímica (y por ende estratégica) se querrá emprender demasiado tarde.²

Estos valores dominantes y emergentes han sido ordenados por nosotros conforme a seis diversos parámetros que representan otros tantos renglones considerados relevantes en la actividad de las empresas y de su personal: 1) finalidad de la empresa, 2) actitud ante las tendencias humanas básicas, 3) definición de la estrategia, 4) resultados perseguidos, 5) desarrollo de las personas, 6) actitud ante los impulsos espontáneos del hombre.

Los parámetros 1), 3) y 4) se refieren más bien a acciones de carácter corporativo. En cambio, los parámetros 2), 5) y 6) hacen referencia especial al comportamiento de las personas. Sin embargo, en nuestra exposición pretendemos hacer ver que la relación entre los parámetros corporativos y los parámetros personales es muy estrecha y que no por casualidad los valores dominantes de uno y otro ámbitos se encuentran agrupados bajo ese rubro, y tampoco por casual coincidencia los valores ascendentes que apuntan a la corporación y que apuntan a la persona se encuentran también en el mismo grupo.

FIGURA V.1

<i>Parámetros</i>	<i>Valores dominantes</i>	<i>Valores ascendentes</i>
1. Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
2. Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
3. Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Realización de principios
4. Resultados perseguidos	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos resultantes
5. Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
6. Actitud ante los impulsos espontáneos	Satisfacción	Autodominio

FINALIDAD DE LA EMPRESA

El valor dominante aquí es el de la ganancia económica. Como veremos en el capítulo VIII, esta ganancia no se refiere hoy ya a la ganancia que le corresponde al capital — concepto sólo válido en el llamado *capitalismo de Nueva York* llevado a su extremo— (cf. [capítulo II](#), *El carácter personal del capital*). La ganancia, incluso como valor dominante, y referida de manera particular al dinero, tiene una conceptualización más amplia: se refiere al valor económico agregado que corresponde tanto al trabajo operativo como al trabajo directivo y al capital, y más al segundo que al tercero.

En resumen, sin embargo, se da como finalidad dominante el beneficio económico y como finalidad ascendente el servicio social.

El valor ascendente —es decir, el valor que emerge ahora como la finalidad principal de la empresa— no es el de la ganancia monetaria —con indiferencia del destinatario de ella— sino el servicio, en donde el destinatario adquiere relevancia principal. El dilema entre servir y ganar, como finalidad de la empresa, será abordado igualmente en el capítulo VIII de esta obra, pero hemos tenido que hacer aquí una alusión introductoria, porque la finalidad de la empresa es un condicionante básico en la valoración, es decir, en la descripción de sus valores.

Igualmente, no podemos dejar de advertir ahora que el *nuevo baremo* para medir si la empresa cumple o no con sus finalidades, se inclina decididamente del lado del servicio, o, al menos, no se inclina decididamente del lado de la ganancia puramente monetaria, como ahí mismo mostraremos.

TENDENCIAS HUMANAS BÁSICAS

El clima que propician las empresas respecto de estas tendencias es distinto, según que prepondere una cultura de valores dominantes (recordemos: orientados hacia las cosas) o de valores ascendentes (recordemos: orientados hacia las personas).

De acuerdo con la antropología clásica, las tendencias radicales del hombre son el *desiderium* y la *effusio*. El *desiderium* se define como la irreprimible tendencia de todo ser humano a adquirir aquello de lo que carece. La *effusio* es un movimiento de dirección inversa a la tendencia anterior, y se define como la también irreprimible propensión a difundir aquello que poseemos.

La observación de la cultura de las empresas nos dice equívocamente que hay una tendencia dominante a adquirir y poseer, aunque se da también una tendencia ascendente—tímidamente ascendente— a crear y compartir.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Según los valores dominantes, la estrategia fundamental de las corporaciones se define en términos del logro de los objetivos que se señalan en la misma estrategia, y que llamamos resultados. El *management by objectives*, aunque no con la virulencia de los años sesenta, sigue siendo el eje operativo de la gerencia mercantil. La capacidad práctica de la empresa se demuestra por medio de una inteligente fijación de objetivos, y por el esfuerzo que se pone para conseguirlos; esfuerzo que es verdaderamente tal si los objetivos se logran. De lo contrario, el esfuerzo será insuficiente. Remedando frases de conocidos deportistas, puede decirse que la empresa hoy día piensa que *conseguir el objetivo no es lo más importante, sino lo único*. En contraposición, nosotros tenemos que decir que *cuando alguien se determina a conseguir un objetivo a toda costa, lleva a cabo una acción inmoral*. No hay ningún objetivo que al hombre le sea legítimo proponerse, si es *a costa del hombre* que se lo propone. Todo fin bien calificado moralmente debe ser conseguido con el empleo de medios moralmente bien calificados ([capítulo III](#)). Éste es, dijimos, uno de los principios que deben respetarse si queremos que el fin siga siendo bueno. Los medios por los que se consigue el fin, pueden corromper la inicialmente buena moralidad del fin mismo.

Los valores ascendentes en este parámetro de la empresa, vuelven la mirada a otros

horizontes tan válidos, tan valiosos al menos como los objetivos.

Los ojos no se ponen en los resultados, que es el punto final de la estrategia: se ponen en su comienzo, es decir, en los principios de donde se ha de partir. Evidentemente, en este parámetro de la estrategia, los objetivos y/o resultados no se oponen a los principios, sino que se complementan. Los principios pueden ser la orientación que necesito para la determinación de lo que quiero lograr, y, al propio tiempo, no habré de lograr aquellos objetivos sin el respeto a los principios bajo cuya luz los objetivos se fijaron.

Pero también es obvia la dificultad de hacer complementarios unos principios antropológicos absolutamente válidos, inamovibles por ello, y por ello profundos, con objetivos también valiosos. Parecería que, gozando de una total libertad de movimientos, los objetivos resultarían más asequibles.

Hemos escrito en otro lugar, y lo reiteraremos de nuevo al hablar de las responsabilidades de la empresa (capítulo IX), que es en la conjugación o armonía de los principios y los objetivos en donde el director ha de demostrar la capacidad de síntesis o interrelación con que la propia dirección se define. El nudo gordiano de la dirección se encuentra principalmente aquí: que el logro de los objetivos (referentes generalmente a las cosas) no se alcance a costa de los principios (que se refieren siempre a las personas).

Pero aún ha de decirse más: los principios no han de ser algo que debe observarse en el logro de los objetivos. Los principios —expresiones del valor humano, de su hombría, de su nobleza y gallardía, de su denuedo y constancia, de su sensibilidad creativa, de su realismo desinteresado, de su espíritu de servicio hacia las personas con las que y para las que trabaja— son el disparador, acicate e impulso para el logro de los objetivos. *El hombre de bien es quien logra hacer bien las cosas*, es la sentencia en que resumimos antes la cifra de la eficacia, sin olvidar que el hombre de bien es el que hace bien las cosas buenas, en lo que se resume la cifra de la moralidad. La dialéctica, el dilema, o la paradoja que surge de la necesaria atención, *por igual*, a los frutos y a los deberes, a los objetivos y a los principios, será analizada con más extensión en el capítulo XI, en donde hablaremos de la ética de los resultados y la ética de las convicciones.

RESULTADOS PERSEGUIDOS

Admitiendo que el valor dominante es el de una estrategia definida en términos de resultados, veamos ahora de qué resultados se trata. El *management by objectives*, centrado miope y aun ciegamente en los objetivos, no tendrá en cuenta la calidad moral de los medios a emplear, pues su máxima de acción es el *logro del objetivo a toda costa*.

Pero, además, el *management by objectives*, en su sentido fuerte (“lograr el objetivo es lo único”), no tiene en cuenta los efectos resultantes que se derivan de los objetivos conseguidos. Hay un valor ascendente que no sólo asoma ahora la cabeza, sino que se ha hecho manifiesto, tal vez incluso demagógicamente manifiesto, el cual apunta

precisamente a los nefastos y desproporcionados efectos resultantes de nuestra industrialización conseguida *a toda costa* (capítulo III). Los trastornos ecológicos son inocultables.

Sin embargo, lo que no se ha manifestado aún con verdadera fuerza y claridad, es que la ecología deteriorada se refiere tanto a la naturaleza exterior como a la naturaleza interior del ser humano. Nosotros confesamos encontrarnos perplejos ante una situación que no sabemos explicar: al lado de la preocupación por conservar las leyes que rigen el buen funcionamiento de la naturaleza externa (desde los pájaros hasta las plantas), se da la despreocupación absoluta —casi desprecio—, por parte de los mismos sujetos, en la conservación de esa maravillosa naturaleza humana cuyo equilibrio es más difícil y más valioso que el entorno natural. ¿Servirá de algo mantener en alto la vigencia de la naturaleza física y biológica para que viva en ella un hombre tan degenerado como ahora lo empieza a estar el de nuestro tiempo? Uno de los principales *efectos resultantes* que deben ser inquiridos al observar los objetivos de las empresas, es la huella que deja en el ser humano la consecución de aquellos resultados: ¿puede decirse que el logro de este objetivo ha hecho más hombre al que lo logró, al cliente destinatario del objetivo, al proveedor que ayudó a conseguirlo? La empresa —como veremos también (capítulo VIII, *Desarrollo humano*)— comienza ahora a hacerse estas preguntas antes inusuales, que no se encuentran a tono con la fuerza de los valores ahora dominantes.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Nos encontramos ante un parámetro crucial. La empresa, en cuanto comunidad que es de personas, tiene su finalidad natural —sean las que sean las finalidades determinadas por su estrategia— en el desarrollo de esas personas de las que es comunidad. La carta principal de su juego se encuentra, pues, aquí.

Entre los valores dominantes encontramos sin duda un concepto de *desarrollo humano* que se identifica con *ascenso en la organización*. El hombre crece, supuestamente, cuando aumenta su rango en la jerarquía de ella.

Sabemos que *la persona es relacional*. Pero nos oponemos a considerar que la relación más importante de las personas entre sí sea la del de arriba con el de abajo, la del jefe y el subordinado. La poliformidad de la persona no debiera permitir que sus relaciones sean monopolizadas por el rango, es decir, por el estar arriba o abajo.

La persona no es sólo relacional, sino que se determina por su modo de relacionarse con los demás; aquello que hay en ella de individual e irrepetible es el punto de cruce de las relaciones, el modo de las relaciones que guarda con las personas, y el modo de las relaciones mismas de éstas. Por ello es tan importante encontrar el correcto sentido de las relaciones, si propugnan realmente el desarrollo personal, o lo encogen y debilitan. *El rango, por sí solo, no es factor de crecimiento*.

Además de ello, la *apetencia* del rango acelera progresiva y agresivamente la

competencia. En el vértice de la pirámide de las organizaciones los espacios se estrechan (siempre hay menos directores que operarios, sólo hay un director general) y las relaciones entre quienes eran colegas se convierten en competitivas y excluyentes. La polarización en el rango dificulta hasta lo indecible la cooperación y el trabajo en equipo.

La propuesta de McIntyre (1987) para la enseñanza y el mantenimiento de la virtud —como del oficio— mediante la tradición y las comunidades naturales, parece más inteligente que los usos para el crecimiento personal que han arbitrado las relaciones industriales y las técnicas de asignación de puestos y salarios de los años cuarenta.

La tradición no se transmite sólo en la línea del rango. En la sociedad, o en la escuela, la transmisión del conocimiento no se hace sólo en la línea del jefe al subordinado, sino en una diversidad poliédrica. No me relaciono sólo con *mi* jefe, o con otros jefes, sino que me relaciono con *mis* subordinados, y con otros subordinados que no lo son directamente míos. La relación que mantiene viva la tradición, y la hace estrecha e institucionalizada, es sobre todo la que establezco con *mis* colegas. Lo cual me pone en contacto con otra dirección no opuesta sino complementaria del desarrollo en las organizaciones. Además del rango, que nos dirige de abajo hacia arriba, hemos de atender a la inclusión, que señala el camino de afuera hacia dentro.

Además de predominar, nuestra ubicación en las empresas nos pide adentrarnos. Sostenemos que el adentramiento —la inclusión— constituye un camino de desarrollo de la persona más sano y consistente que el que se logra —si se logra— en la línea del predominio o rango. El *estar sobre* es humanamente menos rico que el *estar dentro*. Esta afirmación no es fácil de ser admitida desde una óptica meramente psicológica, por las influencias de Adler (capítulo I, *El superhombre*), pero se deduce sin complejidades desde las tesis psicológicas que hasta ahora hemos venido manteniendo, y que demuestran una vez más su influjo benéfico en la organización.

En efecto, hemos dicho que la persona, como totalidad que es, tiene un valor absoluto, y por tanto, *en su estricta calidad de persona*, no resulta graduable o comparable. En el orden de la persona no hay rango. Pero como hemos dicho que la persona es referencial, el estar adentro, el incluirnos dentro de las demás personas, es ampliativo de la nuestra.

Es una verdadera lástima que el espíritu competitivo prevalente en las organizaciones haya hipertrofiado el sentido del rango, con la consecuente atrofia de la inclusión. Por eso en la organización hay más disyunción que conjunción, lo cual es paradójico precisamente tratándose de una *organización*: una organización disyunta es equivalente a un cuadrado redondo (capítulo VIII, *Motivaciones conjuntivas y disyuntivas*).

La inclusión —el establecimiento de redes, la versatilidad de las operaciones, el trabajo en equipo— es un claro valor ascendente en la empresa, que equilibra y complementa el sentido aún dominante del rango. Y la fuerza de la ascensión —no del ascenso— de los aspectos inclusivos en la empresa dará a éstos un mejor porvenir si nos percatamos de que, en términos de desarrollo humano, la línea de la inclusión ofrece mejores perspectivas que la línea del rango. Incluso gráficamente, el rango conduce a un callejón sin salida.

ACTITUD ANTE LOS IMPULSOS

El hombre posee actividades que lindan con el comportamiento animal. Experimenta también impulsos no queridos. De la necesidad, de cualquier índole, surge una tendencia a la satisfacción. Esta tendencia —espontánea, no deliberada— es rasgo que comparte con los animales. Lo que no es común con ellos es la posibilidad con que cuenta para dominarla. Esta es característica propia del hombre (capítulo I, *Necesidad de una opción* y capítulo VII, *El modo de ofrecer los bienes*).

Quizás como en ningún otro parámetro de los estudiados, en éste se haga tan obvio cómo la actitud dominante de satisfacer los impulsos, en relación con la ascendente del autodomínio personal, trunca las posibilidades del hombre, el cual se distingue, como repetidamente venimos diciendo, por el dominio de sí.

Tal vez tampoco ninguno de los parámetros estudiados muestre con tanta evidencia cómo la satisfacción de nuestros impulsos constituye una tónica generalizada en nuestra sociedad actual: se ha confundido el desarrollo del hombre con la satisfacción de sus necesidades; y nada más equivocado, pues en ello consiste precisamente el desarrollo del animal, no el del hombre.

Esto no quiere decir, obviamente, que el hombre no se desarrolle o incluso se deteriore cuando satisface sus necesidades, o que se desarrolle y supere cuando las domina. Queremos decir sólo esto: *satisfacción de necesidades no se identifica con desarrollo del hombre*.

No conviene colocar la satisfacción y el dominio de una necesidad en posiciones contrapuestas, porque de ahí saldría una mala antropología, como la de los estoicos o algunas corrientes hindúes. Lo que ha de lograrse es un *ejercicio alternado e inteligente de la satisfacción y el dominio, dependiendo de la necesidad de que se trate y de su eventual oposición mutua*.

No debo satisfacer todas las necesidades, pues hay necesidades que van en contra del desarrollo humano, y por tanto, del Decálogo bíblico y de los principios formales generales de nuestra conducta; ni debo reprimir y/o dominarlas tampoco todas, porque hay necesidades expansivas de los espacios humanos, que van en la dirección que señalan los principios derivados de mi ser de hombre.

Por ello, debo a veces dominar mis necesidades inferiores, para poder tener acceso a la satisfacción de necesidades superiores. El cocinero y el médico son los ejemplos emblemáticos proporcionados por Platón para indicarnos quién satisface nuestro gusto y quién nuestra salud. Todos sabemos, menos el hedonista de hoy (todavía), que ambas necesidades (placer y salud) algunas veces no son coincidentes.

VALORES DETERMINADOS Y VALORES AMBIGUOS

El análisis axiológico que acabamos de hacer acerca de las actuales tendencias del

hombre, no es suficiente. Hemos clasificado los valores en dos tipos claramente diferenciados: los que favorecen a las cosas (que son los que ahora dominan) y los que favorecen a las personas (que comienzan a tener carta de naturaleza, de manera ascendente, en la empresa contemporánea).

Hay otros valores que se encuentran en pugna y han escogido a la empresa como su campo de batalla. Hoy se da un claro desplazamiento de un conjunto de valores que pretende fortalecer a la corporación, o sociedad en general, hacia otro tipo de valores, que suscitan los espacios individuales. Los primeros pueden resumirse en *jerarquía*, *lealtad* y *deber*. Se trata de valores que tienen un carácter determinante: conocemos qué hay que hacer con respecto a ellos; sabemos a qué atenernos. Son valores que producen en nosotros seguridad y estabilidad.

Pero estos valores se van desplazando, diremos, hacia otros que defienden más bien al individualismo y que, a diferencia de los antes mencionados, no tienen un perfil determinante sino al revés: pretenden mantener al individuo en una cierta ambigüedad para que sea éste —no la organización— quien los determine: hablamos de la *libertad*, *la opción* y *el derecho*. Ambigüedad no tiene aquí un sentido necesariamente peyorativo. Sólo quiere indicar la incertidumbre vital del individuo, que no desea encorsetarse en los quizá rígidos carriles de la corporación. Pero son ambiguos porque entrañan un desenlace incierto: se puede usar mal de la libertad, se puede optar mal, la reclamación unilateral de los derechos puede engordar el egoísmo, etcétera.

Intencionadamente hemos dicho de estos últimos valores que salen en defensa del *individuo*, y no usamos el nombre de *persona*. No sabemos —y esto es parte de la incertidumbre que inhiere en ellos— si con su prosecución advendrá un beneficio para la persona en cuanto tal o sólo conseguiremos un reforzamiento de su individualismo larvado e inaparente.

Los dos tipos de valores a que nos referimos son, pues, los siguientes.

Tipo de Relaciones	Corporativos y determinados	Individuales y ambiguos
1. De empresa	Jerarquía	Libertad
2. De amistad	Lealtad	Opción
3. De sociedad	Deber	Derecho

La visión panorámica de estos tres pares de valores es elocuente de suyo sin necesidad de mayores explicaciones. La *jerarquía* no sólo es el rango; también es la sujeción al jefe, como valor supremo (piénsese en las sociedades tradicionales y en la nipona), mientras que la libertad significaría, en principio, ausencia de sometimiento y sujeción.

Por su parte, en relación con las personas, el valor determinante sería la *lealtad*: no es fácil concebir amigos desleales. Esta *lealtad* se ve cada vez con más frecuencia sustituida por la *opción* (hoy sí, mañana no, según acordemos) como eje rector de las amistades, esto es, de la relación entre las personas: la verdadera amistad dejaría al amigo la opción de dejar de serlo; no hay —se dice— relaciones existenciales que duren toda la vida, porque los hombres cambiamos.

Junto a la jerarquía y a la lealtad colocaríamos fácilmente el cumplimiento del deber, mientras que el ejercicio de nuestros derechos se hallaría alineado con la libertad y la opción.

No podemos decir en modo alguno que la libertad, la opción de elegir entre varias alternativas o personas, y el ejercicio de nuestros derechos, no sean valores. No dudamos de que hoy adquieren progresivamente un mayor peso en comparación con la jerarquía, la lealtad y el deber. Sin embargo, hemos dicho que libertad, opción y derecho son valores ambiguos. Y lo son porque si le dan la espalda a la jerarquía, a la lealtad y al deber, dejarían taxativamente de ser susceptibles del calificativo de valiosos. En cambio, el equilibrio de la libertad con la jerarquía, la opción de diversas posibilidades de futuro con la lealtad al pasado, y el ejercicio de derechos con el cumplimiento de deberes, constituiría un proyecto vital valioso y deseable. En el ámbito de la empresa, la pelota se encuentra aún en el tejado. Hay quienes desean defender los valores corporativos y determinantes de modo cerril y obtuso; y, por la ley del péndulo, crece el número de los que querrían afirmar los valores individuales y ambiguos, que ellos llaman flexibles, con pretensiones de demoler del *ancien régime*.

Falta en nosotros la capacidad de síntesis, equilibrio y armonía entre estos dos conjuntos de valores. Por eso podemos ver que los valores individuales y ambiguos se disocian, paulatina pero tercamente, de la jerarquía, la lealtad y el deber. Esta disociación da lugar a una de las formas de individualismo analizadas por Charles Taylor (1994), un individualismo que no sólo es autonómico (que se daría la norma —normas— a sí mismo), sino *anómico* (carente de norma), analítico, insular y cerrado. Esta *individualización*, que enfatiza la singularidad y el aislamiento, se opone a lo que llamaríamos *personificación*, que no es analítica y separadora, sino sintética y conjuntiva; no insular e independiente, sino *relacional*.

CONCLUSIONES

—En la finalidad de la empresa ha de prevalecer el servicio sobre la ganancia, aunque la ganancia sea una característica natural suya —igual que el servicio—.

—En las tendencias que la empresa aliente ha de fomentarse la *effusio* por encima del *desiderium*.

—En la estrategia de la organización se ha de atender a los principios al menos con el mismo cuidado que a los objetivos o resultados.

—En estos resultados ha de ensancharse la óptica para no atender sólo a los efectos primarios pretendidos, sino también a los efectos resultantes y, tal vez, inintencionales.

—En el desarrollo de la organización se ha de procurar menos el recorrido por la línea disociativa del rango, y más, mucho más, por el camino de la inclusión.

—Frente a los impulsos espontáneos, ha de auspiciarse una cultura de la organización que favorezca la disciplina y el dominio antes que su perentoria satisfacción.

—Finalmente, debe considerarse que los valores legítimos, pero potencialmente ambiguos, de la libertad, la opción y los derechos, no se distancien de los más tradicionales que les corresponden biunívocamente: jerarquía, lealtad y deberes.

¹ Hemos expuesto estas dos series de valores, aunque con una finalidad diversa de la que ahora pretendemos, en una obra anterior, a la que referimos a los lectores, pues se hace allí una exposición más amplia que la que ahora podemos realizar aquí: *El empresario y su acción*, McGraw Hill, México, 1990.

² Acerca del proceso de cambio de la curva sigmoidea hablaremos en el capítulo siguiente, al aludir a la magnanimidad del empresario.

VI. VIRTUDES

LAS VIRTUDES son los hábitos incorporados voluntariamente por el hombre para el desarrollo de sus posibilidades humanas. La virtud tiene un origen etimológico muy significativo: *virtus* es fuerza. Con la virtud el hombre adquiere fuerza, coraje o temple para hacer su única tarea en el mundo: ser hombre.

Es una lástima que la virtud haya perdido en nuestro lenguaje precisamente aquello mismo que significa: fuerza. Hoy la palabra virtud carece de fuerza; el sentido actual de la palabra y el concepto —erróneo— implica incluso visos de debilidad. En cualquier caso, pocos identificarían la figura del hombre de negocios con la de hombre virtuoso. No porque el hombre de negocios deba carecer de virtudes: más bien porque el hombre virtuoso perdería, por causa de la misma virtud poseída, el dinamismo, habilidad y agilidad para emprender los negocios de su oficio. Sin querer ser negativos, reconoceremos que virtuoso es un calificativo coincidente con inepto.

En consecuencia, es muy poco lo que se sabe en el ámbito de la empresa acerca de la virtud humana, ignorancia que resulta imperdonable; pues el desconocimiento, teórico y real, acerca de la virtud, se identifica con la ignorancia, real y teórica, acerca del hombre. Imperdonable para quien trabaja en una comunidad de personas.

Aunque el interés por el concepto de virtud ha comenzado a despertarse, el comienzo aún no reviste suficiente vigor. Nos parece que fueron Hickman y Silva (1984) los primeros que audazmente llamaron virtudes a las habilidades (*skills*) que hacían excelente a una empresa. Posteriormente, la virtud apareció en los Estados Unidos como un elemento indispensable para la formación del carácter, a raíz de la publicación de *Book of Virtues*, de William Bennett (1996).

Por esta causa, un estudio sobre la ética de la empresa se ve precisado a comenzar por las nociones básicas de la virtud, por un doble motivo: porque se desconocen generalmente y porque son imprescindibles para la configuración de una ética sólida de la empresa.

LAS VIRTUDES FUNDAMENTALES

El hombre posee por naturaleza cuatro modos básicos de enfrentarse con la realidad, a los que corresponden también cuatro facultades de las que se encuentra dotado para habilitarse a ese enfrentamiento. Las virtudes no son huellas que se graban directamente en el espíritu, sino a través de estas facultades. La virtud hace que cada facultad humana reaccione debidamente y con facilidad. Las virtudes fundamentales son las que refuerzan o potencian aquellas cuatro facultades también a su vez fundamentales.

1. El hombre tiene una facultad para captar de un modo inteligente la realidad y conocer cómo reaccionar ante ella. Esta facultad se denomina inteligencia, y la virtud llamada *prudencia* facilita al mismo entendimiento el definir lo que ha de hacer ante cada situación que se le presente. La prudencia es una de las virtudes cuyo nombre ha perdido esa fuerza de la que antes hablamos. Prudente sería hoy el adjetivo contrario al hombre de empresa, el cual se caracterizaría, al revés, por la capacidad de riesgo. Por ello, hemos denominado a la prudencia “capacidad intelectual de acierto”. El hombre prudente es el que acierta a decidir lo conveniente, lo debido, lo oportuno en cada caso concreto.
2. Además del entendimiento, por el que el hombre llega a conocer intelectualmente la realidad, el ser humano está dotado de voluntad, por la que quiere o acepta, o bien rechaza, la realidad apprehendida. Así como el hombre con el entendimiento conoce lo que son las cosas, por la voluntad quiere o acepta las cosas como son. La voluntad orienta bien su querer, es decir, quiere lo que debe quererse, gracias a la *justicia*. La justicia significa ahora en el lenguaje común una determinada relación con las personas: así, se dice que es justo quien no toma lo que le corresponde a los demás, o lo devuelve si es que lo ha tomado. Pero el sentido fuerte de justicia, de donde deriva ese anterior significado general, se refiere directamente a la voluntad: justicia es la voluntad permanente de dar a cada uno lo que le corresponde. Como veremos en seguida, la justicia primera es la que orienta a la voluntad a dar a cada uno lo que primeramente le corresponde.
3. Independientemente de las tendencias que tenga el hombre derivadas de su voluntad, que a su vez arrancan del entendimiento, el hombre posee otras tendencias, que se originan del conocimiento de los sentidos (no del entendimiento, en el que se originan las tendencias de la voluntad). Estas tendencias que se siguen de los sentidos se denominan clásicamente apetitos sensibles. Hay dos grandes tipos de apetitos sensibles: los que se refieren a los bienes arduos y los que se refieren a los bienes placenteros. Pues bien: el hábito o virtud que orienta los apetitos humanos para que no desmayen en la búsqueda de los bienes arduos se llama *fortaleza*.
4. Además de los apetitos sensibles referidos a los bienes arduos (cuya virtud fundamental que los orienta y empuja es la fortaleza), el hombre posee, según dijimos, otro tipo de reacciones ante los bienes placenteros. El hábito o virtud que orienta y refrena las tendencias naturales de nuestros apetitos ante lo placentero se llama *templanza*.

He aquí, pues, las cuatro virtudes fundamentales: prudencia, o capacidad de acierto del entendimiento; justicia, o reorientación de lo que la voluntad quiere; fortaleza, o sostenimiento del apetito sensible que el hombre tiene ante los bienes arduos; y templanza, o regulación de los apetitos sensibles que el hombre tiene ante los bienes placenteros.

Estas virtudes fundamentales (que la filosofía clásica llamó cardinales porque sobre

ellas, como sobre su gozne —*cardo*, en latín—, giraba toda la dinámica activa del ser humano) *son fundamentales porque orientan de un modo fundamental a las cuatro facultades fundamentales del hombre: entendimiento, voluntad, apetito de bienes arduos y apetito de bienes placenteros.*

Históricamente no resulta del todo explicable por qué estas cuatro decisivas potencialidades fundamentales desaparecieron del vocabulario y del interés de las empresas; pero ello ha ocurrido hasta tal grado que la terminología a ellas correspondiente suena desusada y extraña en el ambiente de las corporaciones.

Pero más extraño es que se desee rehacer el sentido ético de los negocios marginando estas virtudes fundamentales del hombre. Como prueba de esta marginación, ofrecemos un sencillo pero claro ejemplo. En las técnicas de selección de personal se tienen en cuenta las más disímolas cualidades, a veces exóticas. Pero no conocemos ningún conjunto de pruebas selectivas en que trate de medirse la existencia o la potencialidad de tales virtudes. Puede decirse que esas virtudes se encuentran subyacentes en otras cualidades que sí son objeto de medición; pero ya el mismo carácter de cualidades implícitas o supuestas es un signo de su vergonzante marginación.

Nuestra finalidad ante este desconcertante panorama es la de mostrar al interesado en los problemas éticos de la organización que las virtudes llamadas aquí fundamentales, y antes cardinales, a saber, la capacidad de acierto ante situaciones concretas (*prudencia*), la capacidad de orientar hacia el verdadero bien el querer de nuestra voluntad (*justicia*), la capacidad de no decaer en la persecución de bienes arduos (*fortaleza*), y el no dejarse arrastrar irreflexivamente por el atractivo de los placenteros (*templanza*), *constituyen los rasgos imprescindibles en la empresa considerada como comunidad de personas.*

LAS VIRTUDES FUNDAMENTALES Y LA EMPRESA

En el capítulo II de esta obra hemos distinguido cuatro niveles de relación de las personas con el trabajo específico de la empresa. Estos diversos niveles señalan una graduación de la proximidad del trabajo a la persona; el orden de la siguiente lista señala la vinculación del trabajo con la persona que lo realiza, del mayor grado al menor:

1. La persona que ejerce un trabajo directivo en la empresa.
2. La persona que ejerce un trabajo operativo en la empresa.
3. La persona que lleva a cabo la acción de invertir en el capital o activos de la empresa.
4. Las personas que le compran o le venden algo a la empresa.

Este orden de mayor a menor vecindad del trabajo con la persona que lo realiza, no coincide con el orden de importancia de cada trabajo para la empresa. Puede ser que en una determinada organización el acto de venderle a la empresa, como proveedor, una determinada materia, resulte de mayor relevancia que el acto de invertir en los activos de

ella o incluso que el de dirigir la propia organización. Son muchas las circunstancias que en concreto vendrían a influir en el mayor o menor peso de alguno de estos tipos de acciones.

Sin embargo, si nos atenemos a la importancia para la empresa de los trabajos, en abstracto, sin considerar condiciones o circunstancias específicas, se debe reconocer que la actividad primera y de mayor peso en la organización, tomada en sí misma, es la del trabajo directivo.

Como, por otra parte, según dijimos, el trabajo directivo arranca de y se supedita a la persona del director, ésta, la persona que dirige, es el componente de mayor importancia en la organización.

Cuando, como ahora, nos damos a la tarea de analizar la repercusión que tienen las virtudes fundamentales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) en el trabajo empresarial, *debemos estudiar antes que nada la repercusión de las virtudes fundamentales en la persona del director y en el trabajo directivo.*

Esto es verdadero no sólo porque la dirección, según dijimos, es el acto más importante de la empresa, sino porque, según diremos (capítulo VIII, *Desarrollo humano*), no hay en la empresa trabajos puramente operativos, sino que todos incluyen, *nolis vellis* (queriendo o no queriendo), un cierto coeficiente de directividad.

LAS FUNCIONES DEL TRABAJO DIRECTIVO

No podemos ni nos corresponde ahora emprender una investigación para quintaesenciar las actividades, menesteres o funciones que corresponden a la dirección de un colectivo, mercantil o no. Nos hemos decidido por una fórmula descriptiva simple, fácilmente inteligible, y con la susceptibilidad de ser admitida sin dificultades por una mayoría, si no totalidad, de estudiosos del *management*. Sirva ahora esta simplificación de las funciones directivas no para una definición o descripción científica de ellas, sino en cuanto muestra ejemplificadora de cómo las virtudes consideradas por la ética clásica apuntalan y potencian esas funciones.

La dirección, vista desde la mayoría de sus perspectivas posibles, incluye necesariamente tres funciones —al menos—, sin las cuales el trabajo directivo quedaría incompleto o carecería propiamente de directividad:

- El punto de partida de la acción directiva es el *diagnóstico* de la situación en la que la organización se encuentra *hic et nunc*.
- La acción directiva debe asumir, en segundo lugar, *la decisión de los objetivos o finalidades* a las que, perfilada la situación en el diagnóstico, debería aspirar.
- En tercer lugar, la acción directiva debe determinar *lo que ha de hacerse* para llegar al término fijado, a través de los hombres que componen la organización, ejecución que, por parte del director, consiste primordialmente en el *mando*, sea a los demás

para que hagan lo que debe hacerse, sea a sí mismo para lo propio.

Diagnóstico, decisión y mando son las tres funciones insustituibles que corresponden a toda acción directiva para que pueda recibir este nombre: determinar en dónde estamos, definir los objetivos, y mandar a los hombres para lograrlos.

Insistimos en que la función directiva no queda monopolizada en o por las personas de los directores, sino que todo trabajo, incluso el más operativo (aquel cuyas reglas están integralmente fijadas y sus resultados son científicamente predecibles), incorpora dentro de sí la dimensión directiva del trabajo.

Ello quiere decir que toda persona de la organización se ve precisada, en alguna medida, a diagnosticar, decidir y mandar. No siempre todos deben hacer el mismo diagnóstico, tomar la misma decisión y mandar la misma orden. Diríamos que casi nunca ocurre que todos los componentes de la organización concurren participativa o simultáneamente en un acto directivo determinado.

Pero ello no impide que siempre, en cada trabajo individual, la persona deba diagnosticar la situación en que se encuentra su trabajo, definir los objetivos y metas del mismo —sea concretando, sea superando, sea rebajando las metas señaladas por los directivos—, y mandar la ejecución correspondiente —sea a sus subordinados, si los tiene, sea a su propia persona, si carece de subordinados o necesita operar conjuntamente con ellos—.

Las cualidades o virtudes que se requieren para llevar a cabo con eficacia estas tres funciones son, por tanto, cualidades y virtudes cuya incorporación se requeriría en todas las personas de la empresa, sean propiamente directores, sean operarios, sean ejecutivos de ambos trabajos, como por lo común —y salvo raras excepciones— ha de suceder.

¿Cuáles son las virtudes que se piden para llevar a cabo con eficacia el diagnóstico de una situación, la definición de unos objetivos y el mando para conseguirlos? ¿Qué vínculo guardan estas virtudes con las fundamentales que venimos estudiando? Procuraremos dar contestación conjuntamente a estas dos grandes cuestiones.

LAS VIRTUDES EN EL DIAGNÓSTICO

En la empresa, el diagnóstico busca polarmente definir los aspectos de la situación. En efecto, toda situación concreta contiene infinitos aspectos, y no puede por ello emprenderse la tarea de un diagnóstico que los abarque a todos. Hay que optar. Generalmente, se dice que el diagnóstico se debe concentrar, al menos, en cuatro aspectos principales. Por un lado, las oportunidades que se me ofrecen y las amenazas que preveo. Por otro, mis recursos para aprovechar las primeras y esquivar las segundas.

La cualidad específica primordial que el director necesita para llevar a cabo un diagnóstico acertado, es decir, para llevar a cabo un diagnóstico de las oportunidades y amenazas, es la objetividad. La objetividad es requerida para cualquier conocimiento, y

el diagnóstico de acuerdo con su etimología, no es más que un conocimiento claro. Pero allí donde la objetividad resulta más necesaria es precisamente en el conocimiento de una situación concreta de la que ha de partir mi acción personal o aun personalísima. En tales casos, más que en el análisis de situaciones intemporales o ajenas, tratadas académicamente y en abstracto, existe por parte del yo una acentuada proclividad a interferir con sus deseos la visión de la situación, deformándola, y acomodándola a aquellos objetivos que quisiera poder alcanzar a partir de esa situación.

La falta de objetividad puede definirse como aquel conocimiento de la situación que queda afectado por las apetencias intuitivas del sujeto. Técnicamente se diría que, por la falta de objetividad, quien elabora el diagnóstico lo lleva a cabo después de haber decidido sus objetivos a espaldas de la situación que diagnostica. Ha invertido, por tanto, el orden correcto de pensamiento y volición. Este orden nos exige analizar fríamente la situación y después decidir lo que queremos hacer a partir de ella. Pero en la falta de objetividad hay una subyacente inversión de los términos: primero he decidido lo que quiero hacer, y después analizo la situación bajo la luz interesada de los objetivos decididos.

Proceder así es una imprudencia; es comprometer el acierto en la decisión, pues no decido basándome en la realidad, sino en mis deseos personales. Esta objetividad que se le pide al diagnóstico es, por tanto, coincidente con la prudencia. Joseph Pieper nos dice, en su tratado sobre *Las virtudes fundamentales* (1976), que en alemán prudencia y objetividad se expresan con un solo vocablo. *La prudencia, en efecto, es aquel pensamiento para la acción que toma sus reglas de la realidad de la que la acción parte.* El imprudente, en cambio, determina y mide su acción no por la realidad en que se encuentra, sino por los deseos que tiene: es imprudente por su precisa falta de objetividad.

Hemos dicho que el diagnóstico es un conocimiento claro de la situación a partir de la cual debo actuar, a fin de detectar en ella cuáles son las oportunidades que puedo aprovechar y cuáles son las amenazas que debo evitar. Ante las oportunidades, la prudencia pide (es) la objetividad, para que mis deseos personales, más o menos intensos, no alteren la visión objetiva de los hechos reales.

Pero ante las amenazas debo igualmente ser objetivo, para no agrandarlas por un excesivo temor a ellas, ni disminuirlas por un optimismo inconsciente. La objetividad ante la amenaza que produce temor es una de las cualidades principales que se le piden al director de una organización: el hombre temeroso no es un individuo de empresa.

Sin embargo, en la actitud del hombre ante los peligros no se requiere sólo de la virtud intelectual de la prudencia. Se necesita, además y complementariamente, de aquella virtud que orienta al apetito frente a los bienes arduos (como sin duda sería uno de ellos la capacidad de esquivar las amenazas): nos referimos a la fortaleza. Para un diagnóstico veraz de la situación concreta que nos presenta amenazas posibles, se requiere, pues, de la objetividad de la prudencia, y de la fortaleza para reprimir el temor ante dichas amenazas; temor que, si no es orientado por la fortaleza, podría exagerar los peligros más allá de su propia realidad, deformando la objetividad del diagnóstico.

Cabría también la falta de objetividad en sentido contrario: infravalorar las amenazas, por un optimismo irreal, sea temperamental, sea caracterológico. Aquí interviene otro de los aspectos de la prudencia, que en la terminología clásica se llama cautela o prevención.

El diagnóstico detecta en la situación particular las oportunidades y amenazas; pero quedaría incompleto si no llevara a cabo un análisis de los recursos con que el sujeto cuenta a fin de aprovechar las oportunidades y precaverse de las amenazas, para lo cual se requiere una nueva y peculiar objetividad, más difícil aún que aquella de la que venimos hablando. Nos referimos ahora a la precisa valoración de las capacidades de nuestro yo. El conocimiento propio es fruto de una de las virtudes más importantes para la vida del hombre, virtud que no ha sido, como las otras, destacada —fuera del cristianismo— con la relevancia de la que es merecedora: *la humildad*.

La humildad es también una virtud fundamental, aunque por una razón diversa de la que hace fundamentales a las otras virtudes (prudencia, justicia, fortaleza y templanza). Estas, como ya sabemos, lo son porque regulan las cuatro facultades fundamentales en el comportamiento del hombre. La humildad es fundamental porque se enfrenta a uno de los vicios más serios que un individuo puede incorporar en su conducta: la soberbia, o egoísmo. La soberbia constituye, junto a otros atributos negativos, lo que en la ética clásica se denominan vicios capitales, de entre los que el primero es precisamente la soberbia, la inflación del yo, la supervaloración de sí mismo y de sus alcances. De ahí que la humildad resulte una virtud tan decisiva, aunque pocas culturas lo hayan reconocido así (si bien el sentido común lo reconoce).

Ocurre con la humildad lo que con muchas otras virtudes: es difícil reconocerla como tal cuando a nosotros se refiere; no nos gusta ser humildes, y desmerecemos su calidad virtuosa. Pero, en cambio, nos disgusta la soberbia y el egoísmo de los demás.

Para la rectitud del diagnóstico, es clave el ejercicio de la humildad en el análisis y la valoración del propio yo. Es una virtud que se adquiere sobre todo por retroalimentación o *feedback*: examinando los resultados —buenos o malos— de nuestros propios actos. Siendo, como somos, capaces de autorreflexión (capítulo II), podemos establecer una relación objetiva entre nuestros actos y sus resultados, calibrando lo que hay en aquéllos de defectuoso cuando los resultados son mediocres, y viendo cuáles son, además de nuestros actos, las circunstancias favorables que concurrieron a los resultados exitosos.

Dado que las virtudes fundamentales son las que constituyen el fundamento de las demás, y dado que nuestro objetivo es poner de relieve cómo tales virtudes intervienen en la eficaz gestión de las empresas, veamos cómo la humildad se apoya y tiene su cimiento en dos de estas virtudes fundamentales.

La humildad es la objetividad en la valoración de las posibilidades del propio yo. A fuer de objetividad, se finca en la prudencia misma y en una prudencia particularmente especificada, ya que dijimos que la prudencia se da en el hombre cuando regula su diagnóstico conforme a la realidad de las cosas. Aquí hablamos de la realidad del propio yo, la cual, a pesar de nuestra capacidad autorreflexiva, es sumamente difícil de conocer, ya que soy yo mismo, como sujeto de conocimiento, quien debe conocerse a sí mismo como objeto de su mismo conocimiento.

Pero a esta dimensión reflexiva, autorreflexiva, de la objetividad —es decir, de la prudencia—, la humildad le da una tónica nueva cuando se trata de analizar cuáles son mis aciertos, recursos o capacidades personales para el aprovechamiento de la oportunidad o la defensa ante la amenaza. La mera indagación de los recursos con que cuento es ya un acto importante de prudencia, al punto de que esta virtud toma en castellano su nombre: providencia. El hombre prudente o acertado es quien se allega los recursos correspondientes para lograr sus pretensiones. El hombre y la mujer. Aristóteles advierte que la mujer prudente antes de ir al mercado calcula si tiene suficiente dinero para comprar lo que pretende.

Finalmente, el análisis de las capacidades a nuestro alcance, que, cuando es objetivo, se llama humildad —y tiene, como hemos visto, su fundamento en la virtud de la prudencia—, lo tiene también en la justicia. Si la justicia, en efecto, es la voluntad de atribuirle a cada uno lo que le corresponde, necesito de ella para atribuirme a mí lo que me corresponde. Y ello, para no equivocarme por carta de más, como los presuntuosos, ni por carta de menos, como los timoratos.

Hemos visto el importante rol que juegan tres de las virtudes fundamentales (prudencia, justicia y fortaleza) en la función directiva del diagnóstico. Veamos ahora si estas virtudes tienen algo que decir en la decisión, la cual es la siguiente función directiva que nos hemos propuesto analizar.

LAS VIRTUDES EN LA DECISIÓN

En la decisión de las metas u objetivos —finalidades— a los que quiero llegar partiendo de la situación diagnosticada, intervienen también virtudes o potencialidades específicas sin las cuales la decisión del objetivo resultaría deficiente.

Las virtudes específicas en la decisión de las metas a alcanzar son dos: magnanimidad y audacia. Por la magnanimidad, me habitué a proponerme metas altas; por la audacia, me dispongo a acometer su logro aunque sepa que, en este momento, necesito superar las capacidades con las que cuento, según aquel previo diagnóstico objetivo ya practicado.

Magnanimidad y persona humana

Acerca de la magnanimidad, debe hacerse, dentro del contexto de esta obra, una importante observación: lo verdaderamente magno es la persona. Apliquemos por tanto un recto criterio para apreciar el valor de nuestras metas, y no las calibremos por el solo rasero del criterio de magnitud o extensión (capítulo IV). Lo verdaderamente valioso en el universo es la persona. Esta afirmación, más que universal, cósmica, tiene su trasunto práctico en la formulación de nuestros objetivos.

Por el sello material y materialista de nuestras empresas, la magnitud ejerce sobre el empresario una fuerte atracción. Se dice, en buena teoría del *management*, que las metas deben poder medirse, a fin de tener pruebas de su aproximación, su consecución o su falla. Ya veremos posteriormente que una aseveración de esta índole incurre en parcialidades, con peculiares consecuencias en la empresa y en sus aspectos éticos (capítulo VIII, *Cuantificación del valor agregado*). Pero ahora nos basta sembrar la duda acerca de si el directivo desea que las metas sean cuantificables para poder medirlas, por las razones que acabamos de ofrecer, o más bien lo que inconfesada o inadvertidamente desea es que sean visibles, notorias y públicas.

Si así fuera —y no dudamos de que en muchos casos así lo es—, deberíamos apelar a la recta intención del directivo en turno, para saber si lo que pretende son metas magnánimas, o únicamente aparecer grande ante los demás, porque, en el segundo caso, la meta ya no implicaría la presunta magnanimidad de que se habla, sino que se encontraría, en efecto, a la mínima altura del sujeto en cuestión.

Por su misma naturaleza, no es el criterio de magnitud o extensión sino el de incidencia (capítulo IV), el que busca el encuentro de la magnanimidad en la persona. Su susceptibilidad de ser medida cuantitativamente es más escurridiza, pero no por ello menos real (como veremos en el capítulo VIII, *Necesidad de un nuevo baremo*). Lo esencial para el crecimiento real de la persona reside en la naturaleza espiritual de ésta. Ya advertimos que el espíritu no es localizable ni temporalizable, con lo que se coloca allende toda medición.

El director de la empresa moderna no debe caer en la trampa faraónica. Los excesos de los corporativos y las ostentosas señales de poderío de los años ochenta pueden haber contribuido, sin duda, a acentuar subyacentes pretensiones de megalomanía. Pero el número de grandilocuentes en el ámbito de los negocios es incontable, y debe detectarse aquilatadamente al director que lo es (precisamente para que deje de ser director).

¿Cuál es el remedio para esta al parecer irremediable actitud de los hombres de negocios?

Es el momento en que nos vemos forzados a apelar otra vez a una de las virtudes fundamentales. En este caso, de nuevo, la justicia. Recuérdese que la justicia reside en la perpetua voluntad de dar a cada uno lo que es suyo, lo que objetivamente le corresponde. Detectamos aquí el punto cimero de la justicia: otorgar a la persona el valor que le corresponde, en el conjunto de las demás posibilidades que alternativamente se nos ofrecen.

No habrá metas magnánimas en la empresa si ésta no favorece el desarrollo de las personas, que es la realidad más valiosa con la que puede relacionarse.

No se crea, sin embargo, que al esforzarnos por engrandecer hasta su límite (inacabable: capítulo II, *Posibilidad de desarrollo ilimitado*) a las personas, nos veremos precisados a desmerecer nuestros logros materiales. Sólo la proposición contraria es verdadera: cuando pretendemos, con carácter primero y principal, la grandeza de las cosas materiales, convirtiendo a las personas en instrumentos al servicio de aquéllas, las personas quedan empequeñecidas y denigradas.

En cambio, si nuestra tensión de finalidades se dirige hacia el ensanchamiento de los espacios de la capacidad de los hombres, lograremos, como efecto redundante, secundario, acceder a metas materiales que se encuentren al nivel de las personas que las realizan. Para decirlo con lenguaje evangélico, tales consecuencias en cuanto a las cosas materiales se nos darán por añadidura. Téngase en cuenta, sin embargo, por parte del hombre endémicamente materialista, que la añadidura no puede capciosamente ponerse como meta principal y primera, dejando en segunda fila a las personas, porque en tal caso no sólo no logrará el crecimiento, desarrollo y plenificación de los hombres integrantes de la empresa, sino que no habrá ni siquiera añadidura.

Prueba del ácido de la meta magnánima

Si realmente pretendemos que las metas de la empresa sean magnas (pretensión facilitada precisamente por la magnanimidad), no han de encontrarse constreñidas por las estrechas dimensiones del individuo que a ellas aspira. La meta magnánima no puede ser individualista: no puede referirse en exclusiva al sujeto que la realiza o pretende realizarla.

De ahí que la prueba prototípica para medir el valor magnánimo de un propósito es colocarlo en la situación límite en la cual el sujeto que lo pretende debería de estar dispuesto a renunciar a su protagonismo en la consecución de la meta, si eso fuera necesario para que la meta se alcanzase en la organización.

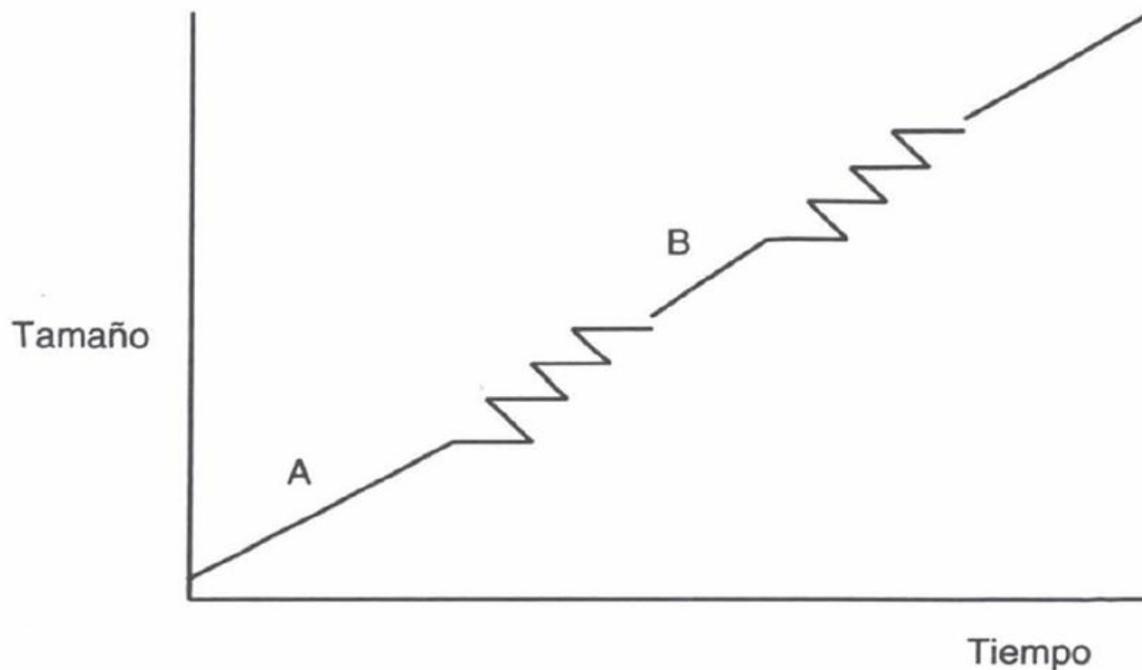
La magnanimidad se prueba, entonces, por la renuncia del sujeto respecto de la meta que se ha propuesto; renuncia, entiéndase, no a la meta, sino a la relación directa y principal del sujeto que la pretende.

Parecería que estamos presentando al *manager* en una condición ética heroica o extraordinaria. No es así. *Presentamos la tesis de que la renuncia a la relación personal con la meta magnánima es una condición sine qua non para tener el temple de gerente, en tanto que tal —no ya de un buen gerente—.*

Nuestra propuesta no está tomada, en este caso, de los consejos morales clásicos, cuyo contexto podría parecer sospechoso al trasladarlos al mundo de los negocios. Cierto es que lo hemos visto vivir ejemplarmente fuera de ese mundo, pero no es sólo fuera de él en donde las exigencias de la renuncia magnánima se hacen necesarias.

Greiner (1972) ha expuesto con claridad cómo la vida de las empresas en crecimiento (en activos, volumen de ventas, cuantía de beneficios, etc.) pasa por etapas evolutivas y etapas revolucionarias, según se describe en la figura VI. 1. Por ejemplo, de una etapa evolutiva inicial de informalidad y creatividad, será preciso, al incrementarse el tamaño de la corporación con el transcurso del tiempo, pasar, mediante una revolución, a otra etapa de formalidad y control administrativo.

FIGURA VI.1



Para transitar de la etapa A a la etapa B se requiere un cambio revolucionario, especialmente en las personas, en su mentalidad, en su modo de hacer e incluso (añadimos nosotros, no Greiner), en su modo de ser, en sus rasgos caracterológicos más profundos. Podría necesitarse incluso un cambio de individuos.

Pero en la interesante propuesta de Greiner se nos dice que no es aconsejable que la etapa evolutiva agote sus posibilidades de mera evolución y hasta entonces se proceda a la *revolution* por necesidad ineludible o exigida, sino que es oportuno adelantarse prudentemente (providentemente) a esa necesidad, para que la revolución, dígase así, no *estalle*, sino que se *provoque*.

En tal tesitura, será preciso que quienes prevean la revolución como un necesario cambio de etapa, sean los mismos directivos que están teniendo éxito en la etapa de evolución; ellos mismos, paradójicamente, deben de procurar que fenezca dicha fase para dar paso a una nueva etapa, en la que se necesitan personas con otras capacidades y actitudes distintas de aquellas en las cuales ellos mismos destacan.¹ Llevar a cabo ese cambio en bien de la organización, aunque en él queden comprometidas las personas de los propios directivos, sólo es posible si se posee la magnanimidad que se manifiesta en lo que llamamos hace un momento renuncia magnánima.

La teoría de Greiner ha quedado corregida o complementada con la aportación de Fritz Schumacher (1981), quien afirma que la lógica de la empresa no es rectilínea sino curvilínea. A partir de ahí Charles Handy (1996) elabora la teoría que constituye a nuestro juicio la más importante paradoja de entre aquellas con las que nos enfrenta su

sugerente obra: la paradoja de la curva sigmoidea.

No hay empresa, ni producto de una empresa, a los que no les espere, tarde o temprano, un momento de decadencia. El caso Coca-Cola es curiosamente presentado como una excepción a esta regla, un caso atípico.

El buen gobierno, tanto en las empresas como en los imperios, exige *adelantarse al momento de la decadencia cuando la organización se encuentra en pleno auge*. Si la historia y el porvenir previsto se representasen en una curva análoga a la mostrada en la figura VI.2, y nos encontrásemos en el punto A de ella, lejos de esperar —en analogía con Greiner— los síntomas de que estamos llegando a la cumbre, deberíamos, al revés, detectar el momento adecuado —que puede ser precisamente A— para emprender una acción en sentido distinto a aquel que nos estaba proporcionando —hasta ahora— el éxito, iniciando así una nueva curva, tal como se observa en la figura VI.3. De no hacerlo de este modo, la curva seguirá su trayectoria inicial, hasta llegar a un punto (B) en el que los signos de la decadencia se hagan evidentes. Pero entonces la inercia misma hará ya imposible remontarse hacia la nueva trayectoria que deberíamos haber emprendido antes, cuando los signos de la cercana decadencia no sólo no se daban, sino que tenían lugar los signos (ascendentes) en sentido contrario, todavía de progreso.

Aquí, la *renuncia magnánima* tendría además un difícil periodo (representado en la figura VI.3 por la zona sombreada), en donde los iniciadores del cambio tienen que ver cómo los cambios emprendidos colocan a los sectores modificados de la empresa a la baja, mientras que siguen a la alza los que corresponden a la línea tradicional.

FIGURA VI.2

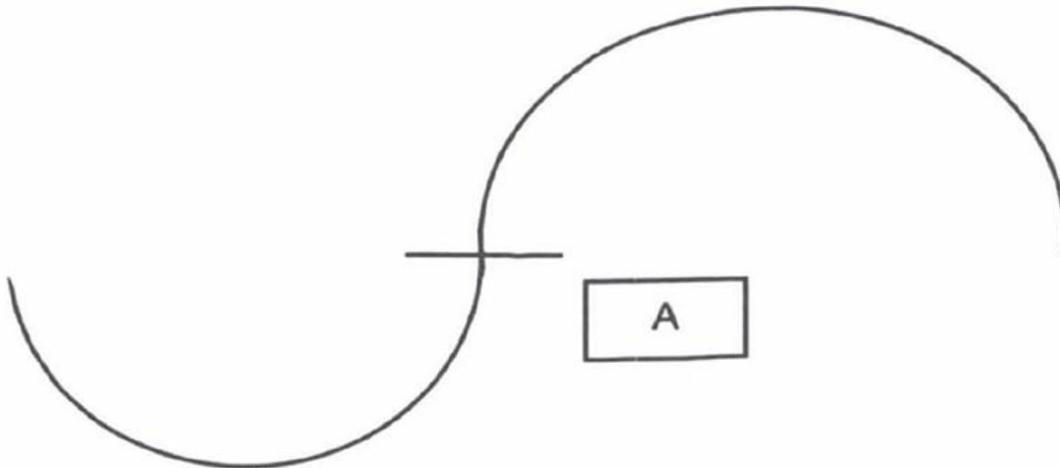
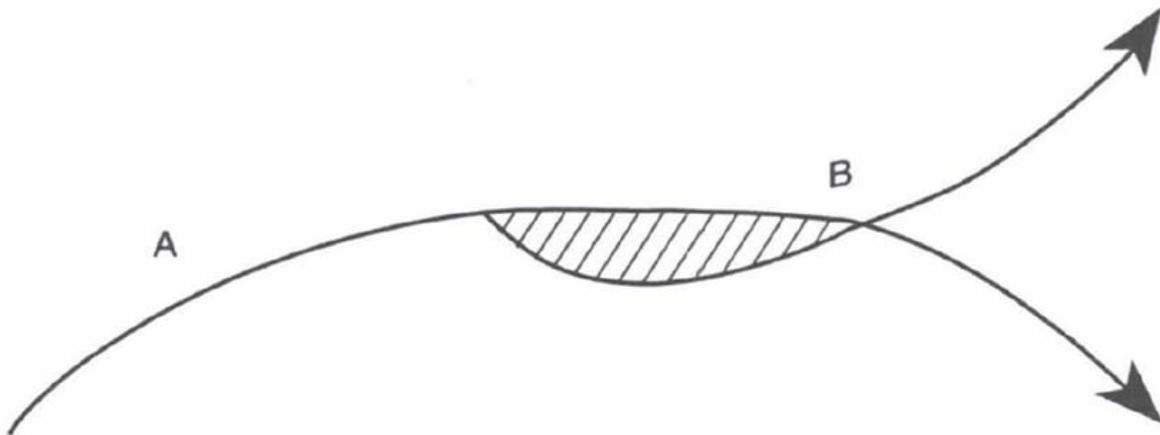


FIGURA VI.3



La *renuncia magnánima* descrita en estas interpretaciones concretas se apoya también, evidentemente, en la *justicia*, pues estoy dándole a la corporación (y a las personas que la integran) algo que les corresponde por derecho (el derecho a una continuidad ascendente), en lugar de darme a mí lo que no me corresponde: seguir gozando de los beneficios que me reporta un éxito efímero.

Pero, además, esta versión de la magnanimidad requiere de mí la *fortaleza*, que me dará una actitud firme y consistente para perseverar en la consecución de un bien (la nueva trayectoria de la organización) evidentemente arduo, que se encuentra, por añadidura, en alternativa con otro bien (la trayectoria por ahora exitosa) claramente placentero.

La estirabilidad

Dijimos que la decisión de las metas u objetivos requiere del director la virtud de la magnanimidad o deseo de grandes empresas, virtud que se enlaza con la justicia, cuando la grandeza se dirige hacia quien corresponde reconocérsela: la persona humana.

Pero igualmente advertimos que la decisión acertada respecto del objetivo que debe lograrse requiere también de otra cualidad antropológica que denominamos *audacia*. Se llama audaz al que tiene disposición para adquirir los recursos que necesita a fin de conseguir la meta propuesta.

Podría suceder que la meta propuesta se encontrara precisamente a la altura de mis recursos, y la audacia no fuera por tanto requerida en tal circunstancia. Pero, en tal circunstancia, la cuestión que se nos presenta es ésta: ¿será la meta suficientemente magnánima? Porque, para serlo, se necesita que sea al menos más alta que mi propia estatura moral: si se encontrara a mi alcance podría dudar de la grandeza de lo pretendido, o bien sospechar que yo me considero ya suficientemente alto en mis

condiciones humanas como para pretender ascender a un estadio superior.

La audacia será siempre, pues, inseparable compañera de una real magnanimidad.

Es evidente que cuando el hombre se propone metas superiores a sí, sus capacidades o virtudes requieren ser sometidas a un proceso de *estirabilidad*, que es, imaginativamente, el mejor modo de describir el desarrollo. Imaginativamente, la superación humana se entiende mejor, a nuestro juicio, como un estiramiento de algo que era más corto, que como un desenrollar algo que ya estaba ahí, aunque replegado. Ello encaja con todo lo que anteriormente se ha dicho acerca del ilimitado coeficiente de dilatación que tienen los ámbitos del hombre (capítulo II, *Posibilidad de desarrollo ilimitado*).

La audacia se enfrenta, no obstante, con un obstáculo: el temor al fracaso. Empezar una acción magnánima para la cual nuestros recursos no están del todo completos (sino que confiamos en su *estirabilidad* en el curso de la acción) implica un riesgo, con su consecario temor al fracaso. Aparece de nuevo ese sentimiento omnipresente en toda tarea directiva: el miedo. El director tiene que habérselas necesariamente con el miedo. Antes se trataba del temor ante las amenazas que se presentan como inseparables de las oportunidades. Dijimos entonces que el temor —apetito o tendencia que surge en el hombre ante los bienes arduos—, se regula y orienta mediante la fortaleza, que es la virtud propia de los apetitos o tendencias humanas ante esos bienes. Ahora el temor se presenta frente al supuesto de que nuestra *estirabilidad* o coeficiente de dilatación de nuestras potencialidades no sea bastante para alcanzar la meta propuesta: miedo ante el riesgo que implican los grandes ideales; miedo ante el fracaso. En la audacia, se requiere ese tipo de fortaleza que consiste en arrancar de sí mismo una cualidad inédita. Lo que en el lenguaje común se denomina, precisamente, sacar fuerza de flaqueza o hacer de la necesidad virtud.

Nuevamente, ante el miedo, requerimos de la fortaleza. Esta fortaleza, en nuestro contexto, no es algo cerril ni atropellado. Se apoya en el razonamiento inteligente de que, ante metas valiosas, el hombre tiene siempre el éxito asegurado. En el peor caso, que es precisamente el fracaso, quedará sin embargo una ganancia implícita, que debe explicitarse si tomamos en serio que lo más valioso es el crecimiento de la persona.

El acceso a la meta, en efecto, no es algo extrínseco a la acción de lograrla, como si ésta terminase precisamente cuando el objetivo se consigue; o, al revés, como si la existencia de la meta comenzara en el instante de su consecución. Las cosas no son así. La acción de lograr una meta es una acción denominada acertadamente por Iván Bogdan como *acción gerundiva*. La acción correspondiente al logro de una meta no es la de lograrla, sino la de estar lográndola (expresión correspondiente a la acción gerundiva). En consecuencia, el desarrollo humano *no se alcanza con el logro de la meta, sino lográndola*. Es en la acción misma de la persecución del logro en donde se localiza el desarrollo del ser humano. Sus espacios potenciales se ensanchan en esa acción gerundiva, *aunque la meta no se consiguiese*, porque ha quedado un poso o residuo en la virtud de la persona —*estirabilidad* de sus potencias—, que es, en sí, un beneficio verdadero.

No estamos aquí haciendo un elogio al fracaso. Estamos haciendo una afirmación más grave, en la que insistimos: si el hombre se propone metas verdaderamente magnánimas, no fracasa nunca. Tal vez el fracaso consista en el logro de metas mediocres.

Hemos podido ver cómo en la función directiva de la decisión de objetivos se hacen presentes, con una marcada presencia, dos virtudes de las llamadas fundamentales: la justicia, para otorgar a la persona la grandeza que de suyo le corresponde (lo cual conlleva que en toda meta directiva se implique de algún modo el desarrollo de las personas), así como la fortaleza, ante el temor de que no sea suficiente el acopio o la *estirabilidad* de las capacidades requeridas para aquella meta.

Analícemos, finalmente, si se requieren las virtudes fundamentales, y de qué modo, en la tercera de las funciones directivas, que hemos señalado como mando.

LAS VIRTUDES FUNDAMENTALES EN EL MANDO

Siguiendo la pauta que nos hemos trazado para estudiar cómo las virtudes fundamentales intervienen en el diagnóstico y en la decisión, al tratar el mismo asunto en referencia al mando, analizaremos primero cuáles son las virtudes específicas requeridas para el mando del director, y cómo encuentran éstas su cimiento en alguna de las cuatro virtudes que hemos llamado fundamentales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza).

Debemos excusarnos por vernos precisados a tratar aquí la extensa, heterogénea y riquísima función del mando directivo de una manera estrictamente esquemática. Si ése fue el tratamiento que dimos a las funciones anteriormente analizadas (diagnóstico y decisión), en el caso del mando nuestra actitud restrictiva, debido a razones metódicas, se hace aún más evidente por causa de la prolifera (y en buena parte acertada) literatura que se ha diseminado en el ambiente de la dirección de empresa, al percatarse los teóricos de ella que los problemas de estrategia y control resultan a la postre banales si los mejores planes son desatendidos por los hombres que deben ejecutarlos, a causa de un deficiente mando.

Esquemática y esencialmente, pues, diremos que las tres virtudes específicas, requisitos ineludibles en la ejecución de la acción, sea por sí, sea por otros (lo que llamamos mando), son las siguientes: *confianza*, *fortaleza* y *constancia*. Confianza, respecto de los hombres que han de ejecutar la acción; fortaleza, respecto de los obstáculos que se presentan; constancia, respecto de la duración de las acciones requeridas. Es la primera vez que una virtud fundamental —la fortaleza— aparece por sí misma entre las específicas correspondientes a una de las funciones directivas. Pero ya tendremos oportunidad de ver que no es ella sola la que hace aquí acto de presencia, pues tanto la confianza como la constancia necesitarán apelar a sendas virtudes fundamentales.

Confianza en los hombres que han de ejecutar las acciones

La confianza en que las personas destinatarias de nuestros mandatos cumplirán lo que les ordenamos, es la más poderosa fuerza con que cuenta quien ordena o manda.

La confianza a que nos referimos presenta muchas facetas, todas ellas importantes. Cuando falta alguna, la confianza entera pierde su poderío de arrastre o de empuje.

Tenemos confianza, en primer lugar, en que la persona querrá cumplir aquello que le ordenamos. El querer de la voluntad es un querer inteligente (de no ser así sería una tendencia apetitiva sensible, y no volitiva). Por esta causa, y para que esa confianza sea firme, hemos de dar razón de lo que mandamos. Estas razones, como hemos explicado en otro lugar (1979), han de ser comunes —motivadoras tanto para el que emite la orden como para su destinatario—; claras —han de ser entendidas sin dificultad por quien ha de cumplir lo que se indica—, y confesables, esto es, no ha de haber razones ocultas al lado o detrás de aquellas que confesamos, ni diversos sentidos que pueden dar lugar a falsedades. Se tratará en todo caso de razones de las que nosotros nos encontramos convencidos, pues de lo contrario no podremos transmitir a los demás nuestra confianza.

Como las razones en sí mismas no son el único motivo del querer humano —el hombre es un ser racional, pero no sólo racional—, existe otra sin duda imperiosa faceta de la confianza, que en este caso ha de ser rigurosamente mutua: he de confiar que los demás tendrán confianza en mi persona, ya que no la tienen por entero en mis razones. Esta confianza de los subordinados hacia la persona del que tiene las riendas de la organización es algo que ha de ganarse paulatinamente con dificultad y tiempo, y se encuentra centrada en un conjunto de cualidades personales que, aunque sólo fuera por ello, deberían ser adquiridas por el director: lo que hace confiable a una persona es una estructura de virtudes que justificarían por sí solas la práctica de una vida y un comportamiento éticos: nobleza, sinceridad, sencillez, preocupación por los demás, actitud generosa en las relaciones personales...

Hay en la cultura contemporánea una exacerbada necesidad de reconocimiento, que ha sido estudiada profundamente por la psicología actual y que ha influido no poco en la dinámica de las relaciones industriales de la empresa moderna. Pero, curiosamente, la satisfacción de tal necesidad se ha orientado hacia el reconocimiento por lo que las personas hacen o consiguen; y lo que el hombre requiere, lo sepa o no, es el reconocimiento por lo que es. La moderna necesidad de reconocimiento se refiere, inconscientemente, a la necesidad impulsiva que toda persona tiene de ser considerada una persona virtuosa, esto es, una persona lograda y completa. El reconocimiento de cualquier cualidad que no se refiera a este núcleo personal, será siempre periférico, insatisfactorio, y la persona que discorra por esta línea se convertirá en un ser insaciable de toda clase de inútiles y hasta ridículas señales de reconocimiento.

Lo paradójico es que, al otorgar reconocimiento por acciones y logros, se demerita frecuentemente la condición entitativa de la persona, que se hace así indigna del verdadero reconocimiento que busca. Tales son quienes, admirados por las masas, no obtienen reconocimiento alguno de los próximos, cuyo reconocimiento es el que les

interesa, porque aquéllos los saben mordidos por la soberbia y el egoísmo, madriguera de todos los vicios.

La forma superior de reconocimiento que alguien puede mostrar al otro es la confianza en su persona: reconocerlo como una persona confiable.

Una tercera faceta de la confianza se refiere a la capacidad efectiva del sujeto para realizar aquello que se le manda. Si contáramos con los otros dos aspectos de la confianza, pero fuéramos desconfiados en éste, el destinatario de la orden, salvo excepciones, quedará afectado por la inseguridad, y es muy posible que haga mal las cosas. El principio de acción subsidiaria del que hablamos cuando hicimos referencia al criterio de proximidad (capítulo IV), tiene aquí su comienzo. A fin de dejar que cada uno ejerza la tarea que le corresponde, hemos de tener confianza en su capacidad para hacerla.

La transgresión del principio de subsidiariedad consiste precisamente en desconfiar de esas capacidades sin datos objetivos que justifiquen la desconfianza; o peor, desconfiar fincándose en un dato enteramente subjetivo, que consiste en que no soy yo el que está haciendo la labor determinada. Desconfiar en el otro por ser otro, es decir, por no ser yo, nos imposibilita el seguimiento de este principio básico en toda organización.

¿En qué virtud de las que llamamos fundamentales se cimienta la confianza? Nos encontramos en condiciones de contestar a esta pregunta de la siguiente manera: *la confianza en los demás tiene su fundamento en la justicia*. Sería injusto, en efecto, confiar en mí mismo y desconfiar de los otros solamente por el hecho de que ellos no son yo. Si la persona no es, en cuanto tal, susceptible de gradaciones, toda persona, como yo mismo, es en *principio de cuentas* confiable.

A final de cuentas puede haber razones de peso para privar a una persona de la confianza que originalmente le debemos. Esto ya no es injusticia, no obstante sigue siendo desconfianza. Decir que la confianza tiene su fundamento en la misma condición de persona, que cualquiera se la merece por el hecho de serlo, no significa que toda desconfianza sea injusta, pues puede haber seres humanos que no son meritorios de ella, bien sea en algunos campos de su acción, bien incluso en su propia persona. Pero para desconfiar de una persona como tal, debo tener claros motivos para hacerlo, y supuesto que mi desconfianza no anula en lo más mínimo su condición básica de persona, mi desconfianza ha de encontrarse siempre pronta a la rectificación, puesto que la persona del caso, en virtud del autodomínio que le corresponde, puede rectificar su conducta.

El capital social

La confianza, por todo lo dicho, no solamente ha de crearse entre los integrantes de la organización. Resulta tan importante que se dé allí, como con todas las personas que entran en relación con la empresa, bien que no la constituyan, como ocurre con el cliente y el proveedor. El nervio de las relaciones de la empresa con ellos, y viceversa, ha de ser la confianza mutua. Faltando ésta, todos los demás medios que se arbitren para que los

nexos entre ambas partes sean fructíferos y estables, resultarán postizos, incompletos y, finalmente, en situaciones de crisis, inútiles.

Esta virtud fue siempre piedra clave en todo conjunto social. Pero recientemente ha adquirido importancia en las organizaciones mercantiles, debido al estudio de Francis Fukuyama (1996) que lleva precisamente este nombre: *Trust*. La riqueza de las naciones no depende del capital monetario con que se cuente ni de los recursos materiales de que se disponga.

La amalgama, el verdadero coagulante de la empresa y de sus relaciones con el resto de la sociedad, es el grado o régimen de confianza que los ciudadanos se tengan entre sí. Fukuyama nos advierte que hay naciones que cuentan con una gran riqueza —capital natural y/o monetario— pero no pueden a partir de ella producir nueva riqueza por faltarles capital social, esto es, confiabilidad recíproca que haga posible conjuntar los grandes capitales que hoy se necesitan para formar empresas competitivas a nivel mundial. Y hay naciones que, al revés, suplen con la confianza en otros la falta de capital de todos, estableciendo esa red de pequeñas empresas que se basa en la fiabilidad de unos con otros, y que pueden ejecutar grandes cosas con recursos geográfica y tecnológicamente dispersos, pero conjugados con base en la confianza que se tienen los unos y los otros: no tienen capital monetario, mas cuentan en cambio con mucho capital social.

Hay naciones que reducen la confianza al *familismo*: quienes no forman parte de la familia no son destinatarios de mi confianza. Tendré que asociarme con éstos, pero regirán vínculos distintos de los que establezco en los negocios con mis familiares. Cuando los socios consideran en principio que el otro hará lo posible por defraudarle, o al menos por sacarle el mejor partido, aportando él lo menos que se pueda, el verdadero negocio terminan haciéndolo los abogados. Y aún así, no habré eliminado la necesidad de esta virtud imprescindible: porque tendré al menos que confiar en mi abogado, como mi presunto socio tendrá que confiar en el suyo.

Fortaleza ante las dificultades

Hemos definido antes a la fortaleza como la virtud que somete, orienta o regula los apetitos sensibles que el hombre tiene ante los bienes arduos. Todo objetivo magnánimo adquiere de suyo la condición de arduo. Su consecución implicará necesariamente dificultades y obstáculos. La fortaleza es la disposición habitual para enfrentarse con dificultades y obstáculos, a fin de lograr la meta. Es una de las virtudes por las que el hombre se hace más atractivo con respecto de los demás hombres, y más efectivo precisamente respecto de los fines que persigue.

En la tarea directiva, el hombre fuerte es preferible al hombre inteligente. La eficacia de la práctica puede deberse sin duda a la virtud de la prudencia, que capacita al entendimiento para que acierte en los objetivos a lograr. Pero el acierto intelectual de los objetivos es una parte, y sólo una parte pequeña, de su consecución. El esfuerzo para

acceder al objetivo fijado, que es la fortaleza, se cumple y pone término con la consecución del objetivo.

Existe una versión racionalista o intelectualista de la empresa, según la cual en la fijación de los objetivos deberían estar ya pensadas y volitivamente superadas las dificultades previsibles que obstaculizarán el logro del objetivo.

Según esta forma de pensamiento, si las dificultades no han sido previstas, el problema no es de la fortaleza, sino de la capacidad de acierto; vale decir, es problema de una virtud del entendimiento —la prudencia— y no de la fortaleza.

Pero si, al contrario, fueron anticipadamente previstas, tampoco se requiere la fortaleza, pues la dirección se fijó la meta asumiendo el objetivo junto con sus dificultades, y no habrá ya por tanto necesidad de una fuerza adicional para superar algo que ya fue fría y firmemente calculado y aceptado.

Una consideración de este tipo se excede en la importancia que da a la inteligencia, y a la virtud propia de la inteligencia práctica, que es la prudencia o virtud del acierto para definir los objetivos que quieren lograrse. La fortaleza sigue siendo necesaria, porque la dificultad pensada no es lo mismo que la dificultad real. La dificultad pensada se resuelve en el nivel del pensamiento, y para ello requiere la prudencia o acierto. Pero la dificultad real requiere una acción real, y ésta necesita una virtud, habituación o capacidad diversa, que llamamos fortaleza, la cual hará posible la superación de las dificultades reales, por grandes que sean.

Se da una peculiar dialéctica entre la meta magnánima y las dificultades que obstaculizan su logro. Esta peculiar dialéctica puede describirse así: si la meta es verdaderamente valiosa, encontrará serias y profundas dificultades e inconvenientes, que mayores serán en el grado en que sean más grandes los objetivos; la magnanimidad debe ser por ello seguida de la fortaleza. Pero, a la par, el valor mismo de las metas valiosas, me da fuerzas para superar los obstáculos. En paralelo, una meta mediocre exige menos esfuerzo en su consecución, ya que no presentará inconvenientes tan graves, pero de la mediocridad misma del objetivo no emanarán la fuerza y el ánimo para superar los obstáculos, aunque éstos sean menores.

Un punto más a observar respecto de la fortaleza, que consideramos, y lo es, necesaria para no retroceder ante los obstáculos: no tiene como objeto el obstáculo mismo. *La fortaleza regula tendencias*, no bienes. Y la tendencia sensible o sentimiento que surge ante un bien arduo, es precisamente el temor de no alcanzarlo. La fortaleza lo que hace es superar el miedo a las dificultades, no medir la intensidad de éste. Si la magnitud de la dificultad —pensada en un diagnóstico frío, prudencial y acertado— no es superior a mis fuerzas, es la fortaleza la aptitud adecuada para enfrentarla, *sea cual sea la intensidad del miedo o temor ante ella*. La fortaleza no nos enfrenta con los peligros externos, sino con los sentimientos interiores de nerviosismo, temor o miedo, a fin de dominarlos o encauzarlos. La postura del hombre se nos muestra, una vez más, como autodomínio. No dominio de los obstáculos presentados —tal vez no esté en sus manos lograrlo—, sino dominio ante los sentimientos —apetitos sensibles— que surgen frente a ellos: sobre tales sentimientos el hombre se encuentra siempre en tesitura de dominio,

entendiendo aquí como dominio no la represión, anulación o apaciguamiento de ellos, sino la posibilidad de superarlos o trascenderlos, es decir, de actuar como si ellos no se dieran. Dominado el temor ante la dificultad, ésta será también menor y muy probablemente vencible.

Constancia ante la diuturnidad de la consecución del objetivo

La fortaleza es la virtud que capacita al hombre para enfrentar las dificultades en el logro del objetivo. La constancia nos facilita enfrentarnos no con la dificultad sino con la diuturnidad, es decir, la prolongada o demora en la consecución de la meta. Así como toda meta valiosa trae consigo dificultades a superar, implica también un tiempo prolongado de prosecución. Aquí vale igualmente la regla principal que, aplicada a este caso, diría: a mayor magnanimidad del objetivo, mayor diuturnidad en su consecución.

La fortaleza y la constancia se enfrentan a dos objetos distintos: obstáculo y tiempo; y a dos apetitos sensibles diferentes: temor y cansancio. Se requieren por tanto dos capacidades o virtudes diversas. La prueba es que existen personas capaces de enfrentar dificultades profundas, siempre que sean momentáneas, y a la par incapaces de enfrentar un trabajo rutinario, monótono y árido, si es que resulta duradero.

La constancia es aquella cualidad que ratifica o da *constancia* precisamente, a lo largo del tiempo, de la decisión tomada; aquella cualidad que vence la prolongación y el tedio, y no abandona el trabajo por el cansancio de su reiteración. *Si dijimos antes que en la acción práctica es preferible el hombre fuerte al hombre inteligente, diremos ahora que es preferible el hombre constante al hombre fuerte.*

Metódicamente es preciso que nos preguntemos por el fundamento de la constancia. El hombre constante es austero, tiende sobriamente al bien arduo, sin desparramarse por el atractivo que le ofrecen los bienes placenteros, que son precisamente regulados por la templanza. La diuturnidad del bien arduo tiene su contraparte en la satisfacción del bien placentero. Hay un bien placentero que es el enemigo directo de la constancia: la pereza, que nos lleva a interrumpir el trabajo tedioso y monótono. La constancia en el actuar se interrumpe por el placer perezoso de la inactividad.

El hedonismo contemporáneo supone una seria deficiencia para las ejecuciones prácticas. Un hombre que, por carecer de templanza, no está habituado a la represión del atractivo de los bienes sensibles placenteros, tenderá indefectiblemente a no tener constancia en su trabajo.

El problema —el callejón sin salida, que dirá Daniel Bell— es que la empresa premia al hombre constante con satisfacciones que erosionan su templanza, de manera que el premio de ser constantes es colocarnos en condiciones de dejar de serlo.

Lo cual nos conduce, como de la mano, al tema de las motivaciones, que será el objeto de nuestro siguiente capítulo.

VIRTUDES DIRECTIVAS Y VIRTUDES CÍVICAS

El progreso de las naciones no sólo depende de que los directores de sus empresas posean las predichas virtudes directivas. Es necesario, además, que los ciudadanos, en su conjunto, incorporen en el comportamiento diario una serie de cualidades éticas, sin las cuales la sociedad no podrá ni originar ni ser destinataria del progreso —ético más que económico— que la propia sociedad contemporánea requiere imperiosamente.

Estas cualidades, de las que seguidamente hablaremos, deben ser especialmente promovidas y propiciadas por la empresa: tanto porque con ellas la propia empresa y sus hombres, igual que toda la sociedad, se verán beneficiadas, cuanto porque es en la empresa en donde los ciudadanos pasan hoy la mayor parte de los días de su vida y la mayor parte del día. Más que la escuela, y quizá tanto como la familia, la empresa se ha constituido en nuestro tiempo en el ámbito formador —o deformador— de los individuos. El que la empresa sea una comunidad de personas, arrastra este venturoso o desgraciado menester.

Las más ásperas discusiones en materia religiosa amainan cuando entramos en el terreno de la determinación de las virtudes requeridas para construir una sociedad *habitable*. Hay una llamativa concordancia en lo que se considera como *buen carácter* del ciudadano, no ya sólo entre las distintas manifestaciones de la cultura greco-judeo-cristiana, sino también en referencia a la islámica, budista, confucionista, sintoísta, etc. Puede haber entre ellas, en lo referente a las virtudes requeridas por la conducta social del hombre, puntos de vista diferentes, pero no discordantes.

¿Cuáles son las virtudes que hoy se consideran como principales configuradoras del carácter de un ciudadano? ¿Qué tipo de carácter deseamos que tenga hoy los integrantes de la comunidad en que queremos vivir?

Para aventurar una contestación a estas decisivas preguntas, podemos valernos quizá, como ejemplo, de la llamada *Declaración de Aspen* (1992), en la que un calificado grupo de educadores logró individualizar los seis elementos medulares del carácter, los que debieran inculcar las instituciones que influyen sobre la juventud: integridad (que incluye la sinceridad y la lealtad); respeto; responsabilidad (que incluye la autodisciplina y el esfuerzo); equidad; atención (al ser humano, en un sentido hoy relacionado con la compasión); y ciudadanía (en el sentido de civismo, incluyendo la obediencia a las leyes, la obligación de estar informados, el deber de votar, etcétera).

A esta relación, Bennett, en su *Libro de las virtudes*, añade el valor y la fe (ésta no en su sentido puramente religioso, sino diplomáticamente descrita, de una manera que Fineman denomina *neutral*, como *reverencia*, lo que sería, entendemos, la reverencia a lo sagrado, considerando, igual que Octavio Paz, lo sagrado sin Dios).

Además de estas virtudes, que hemos llamado genéricamente cívicas, acusamos gran falta en nuestra sociedad de otro conjunto de cualidades que tienen menos que ver con el ámbito social, y más con la eficacia laboral. Del desarrollo e incorporación de estas cualidades resulta responsable, por razones obvias, la empresa, más que ninguna otra de las instituciones sociales (después de la familia y la escuela). Octavio Mavila (1996) ha

acertado a elaborar un resumen de esas cualidades, que denominó *el decálogo del desarrollo*: 1) Orden; 2) Limpieza; 3) Puntualidad; 4) Responsabilidad; 5) Deseo de superación; 6) Honradez; 7) Respeto a los demás; 8) Respeto a la ley y a los reglamentos; 9) Amor al trabajo; 10) Afán por el ahorro y la inversión.

El director de la empresa debería asumir la misión de lograr que sus hombres adquiriesen este conjunto de notas vitales, análogas entre sí, las enlistadas en la *Declaración de Aspen* tanto como las del *Decálogo del desarrollo*, de Mavila. Que la empresa se considere como *comunidad de personas* implica que se convierta en *escuela de virtudes*.

Dado el carácter protagónico de la empresa actual, muchas personas pasan más tiempo de su vida en ella que en la escuela o en la familia. Aunque la propia escuela y la propia familia cuenten con mayor potencial de incidencia, la empresa se encuentra no pocas veces ante la misión de cubrir los huecos dejados en la persona por los defectos en que suelen incurrir las dos primeras instituciones sociales.

CONCLUSIONES

—La virtud parece ajena a la actividad de los negocios, y éstos suelen ignorar las líneas más elementales de una vida virtuosa, constituida por el conjunto de hábitos gracias a los cuales el hombre se encuentra en posibilidad de desarrollar a plenitud la naturaleza de que está dotado.

—Hay en el hombre cuatro virtudes que llamamos fundamentales, porque habilitan al ser humano para el ejercicio de sus cuatro facultades también fundamentales: el *entendimiento*, que es habilitado por la *prudencia* o capacidad de acierto; la *voluntad*, cuyo querer es orientado por la *justicia*; las *tendencias sensibles* que surgen en el hombre ante el bien arduo, que son reguladas por la *fortaleza*; y las *tendencias sensibles* ante los bienes placenteros, que son refrenadas por la *templanza*.

—Por razones inexplicables la empresa ha ignorado la importancia de estas cuatro virtudes, que, no obstante, juegan un papel crucial en el trabajo directivo de las organizaciones.

—Esquemáticamente, las funciones del trabajo directivo son tres: diagnóstico de la situación; decisión de los objetivos; y mando de los hombres que los han de conseguir.

—Las virtudes exigidas para realizar concretamente la función del diagnóstico son la objetividad, que detecta las oportunidades y amenazas; esta objetividad es sinónimo de la prudencia o capacidad de acierto. Pero la objetividad, para detectar las amenazas, requiere, además de prudencia, de la fortaleza ante bienes arduos.

—El diagnóstico tiene a su cargo, igualmente, detectar cuáles son los recursos personales con los que el sujeto cuenta tanto para aprovechar las oportunidades como para conjurar las amenazas. El análisis de estos recursos personales es auxiliado por una objetividad o prudencia peculiar que llamamos humildad, la cual requiere también del

apoyo de la justicia, gracias a la que el sujeto se atribuye a sí mismo los recursos que le corresponden.

—Por su parte, la decisión de los objetivos requiere de dos virtudes específicas: la magnanimidad, gracias a la cual soy capaz de proponerme metas valiosas, y la audacia, por medio de la que pretendo tales metas aun sin tener las capacidades requeridas para alcanzarlas.

—Las metas verdaderamente magnánimas son las que se refieren a las personas, no a las cosas. Y para optar por las personas como meta, requiero otra vez de la justicia, que es, insistimos, la orientación de mi voluntad para dar a cada uno lo que le corresponde: en este caso, el rango superior que le corresponde a la persona como tal.

—La prueba más importante de la magnanimidad, es la disposición a suscitar cambios en la empresa, que comprometen aun la postura de sus dirigentes: *revolution* y curva sigmoidea.

—Por su parte, la audacia es la actitud del hombre que confía en la *estirabilidad* de sus potencialidades, en el decurso de su esfuerzo por alcanzar las metas magnánimas o propósitos valiosos.

—Para ello, requiere de la fortaleza, a fin de vencer el temor de que esas capacidades no tengan bastante coeficiente de dilatación.

—Por lo que se refiere al mando, se necesitan tres virtudes también específicas: la primera es la confianza en los hombres que han de ejecutar las acciones (en sus tres facetas: confianza en que entenderán las razones para cumplir una orden; confianza en que se apoyarán en la persona que ordena; confianza en que serán capaces de ejecutar lo ordenado). Esta confianza se fundamenta en la justicia, que otorga a la persona su primer atributo como persona: el ser confiable.

—Además de la confianza, el mando requiere de la virtud de la fortaleza para vencer la dificultad; y la virtud de la constancia para superar la diuturnidad.

—La constancia tiene su fundamento en la templanza, que es el recto uso del apetito hacia los bienes placenteros, los cuales constituyen el mayor peligro para la constancia en el trabajo, especialmente por razón de la pereza.

¹ La teoría descrita por Greiner ha sido estudiada por nosotros en el caso de la empresa *Acoustic Research, Inc.* (Harvard College, Boston, 1954), en la que el espíritu universitario, investigador y creativo de los fundadores se vio enfrentado por la necesidad de racionalización y administración de la empresa debido al crecimiento de ésta (cf. C. Llano, *El postmodernismo en la empresa*, McGraw Hill, México, 1994, p. 106 y ss.).

VII. MOTIVACIONES

EL HOMBRE posee una naturaleza que le proporciona la posibilidad de autodomínio y le incita a la trascendencia. La posesión de esa naturaleza, que recibe como un don, le implica también una tarea: la del desarrollo de sus posibilidades. Los principios morales son indicativos de las vías de desarrollo natural que al hombre se le ofrecen y le posibilitan su relación con los valores o bienes cuya apropiación tiene como consecuencia ese desarrollo de su naturaleza. Cuando las adquisiciones de los valores se hacen hábito, reciben el nombre de virtudes, es decir, fuerzas que lo habilitan para conducirse de acuerdo con el hombre que es.

Los principios, bienes, valores y virtudes que realmente plenifican al hombre, deberían serle atractivos por sí mismos, pues contribuyen a conseguir una vida lograda o plena, que es la aspiración máxima del hombre en el ámbito sublunar o intramundano.

Pero acontece que el hombre, de suyo, no se siente siempre atraído hacia los bienes de rango superior, sino que hay bienes que, *por un determinado motivo*, le atraen con precedencia sobre otros, aunque no posean de modo objetivo un rango ontológico superior.

Es así como aparece en el horizonte de la vida moral el tema de las motivaciones humanas, de particular resonancia en nuestra cultura contemporánea y de importancia capital en la vida de las empresas, sea en relación con sus integrantes, sea en relación con sus clientes.

IDEAS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN

Denominamos motivación al atractivo que ejercen determinados bienes —o la necesidad de adquirirlos— sobre determinadas personas, por causas que tienen más relación con el sujeto que con el bien que le atrae.

Los bienes y valores son objetivos ([capítulo III](#)). Sin embargo, los motivos que cada hombre tiene para aspirar a ellos están afectados por una dimensión de subjetividad que no puede darse por descontada. Al revés, estos motivos tienen que ser analizados tanto por parte de quien es atraído hacia esos bienes, valores y virtudes (automotivación), como por parte de quien desea atraer a otros hacia esos bienes, valores y virtudes (heteromotivación).

Lo que decimos del bien y del valor cuenta igualmente para el caso del mal, de la degradación y del vicio, pero teniendo presente que, aunque los bienes, valores y virtudes gozan de un carácter objetivo, el mal, la degradación y el vicio pueden presentarse y considerarse como un bien, debido a un motivo subjetivo de quien lo presenta y lo

considera.

La motivación, por tanto, es vigente respecto del bien y respecto del mal, e incluso más vigente en el segundo caso que en el primero, pues el bien atrae por sí mismo, en tanto que la fuerza atractiva del mal le viene antes de los motivos personales con que se presenta, que de los méritos propios de lo presentado.

Para que el fenómeno de la motivación sea posible, es decir, para que sea posible apuntalar la atractividad de determinados bienes (o males) con la manera de presentarlos, son necesarias ciertas condiciones, sin las que tal fenómeno dejaría de darse:

a) En primer lugar, la complejidad del objeto, posibilidad o alternativa presentada. La estructura de tal objeto, posibilidad o alternativa, debe contar con una mezcla de aspectos buenos y malos (para el entendimiento y la voluntad) y aspectos agradables o desagradables (para las tendencias o apetitos sensibles de bienes arduos o bienes placenteros). En efecto, si el objeto fuera enteramente bueno para la inteligencia y enteramente agradable para los apetitos sensibles, la motivación sería superflua; pero, al contrario, si fuera enteramente malo para la inteligencia y enteramente desagradable para los apetitos sensibles, la motivación sería inútil: nadie, por experto que sea en las artes de la motivación, lograría movernos hacia objetos o alternativas revestidos de tales condiciones.

b) Además de una estructura compleja de bien y de mal por parte del objeto, para que pueda darse el fenómeno de la motivación el sujeto debe tener un conocimiento de la realidad de carácter aspectual y no integral. Si cada objeto o bien que se nos ofreciese a decisión pudiera ser captado por nosotros de manera completa, al grado que pudiéramos aprehender todos sus aspectos, la motivación en rigor no sería posible, pues ésta consiste en resaltar un motivo por encima de otro, y en el caso que estamos estudiando, los aspectos o motivos serían conocidos con una visión integral o completa; si la visión fuera integral, nada nuevo tendríamos o tendrían que decirnos sobre el objeto. Al lado del conocimiento necesariamente aspectual del hombre, se da una necesaria condición selectiva en su voluntad: así como no puede conocerlo todo de un golpe, sino sucesiva y aspectualmente, así sus querencias son, por igual, selectivas y sucesivas.

Esta característica aspectual de nuestro conocimiento, como condición de posibilidad para ejercer los actos de automotivación o heteromotivación, nos sugiere un factor importante de nuestra formación que ya hemos advertido en otras fases de este estudio. En la medida en que nosotros adquiramos una capacidad de síntesis o de interrelación de los diversos aspectos de la realidad contemplada y de las diversas realidades que se nos ofrecen en nuestro horizonte práctico, en esa misma medida seremos sujetos menos susceptibles de ser motivados por otros, toda vez que seríamos capaces de una visión panorámica, en lugar de sólo conocer parcialmente las diversas realidades y los diversos aspectos de cada realidad.

La capacidad de síntesis se supedita en cierto modo a nuestra capacidad de abstracción (capítulo II, *El hombre es capaz de concebir ideas abstractas*), esto es, la que nos eleva por encima de los datos empíricos concretos.

c) Finalmente, el fenómeno de la automotivación o heteromotivación aparece con

mayor facilidad cuando el sujeto carece de visión de largo plazo, esto es, no está acostumbrado a observar la trayectoria de las situaciones, sino que tiene un conocimiento puntiforme y corto de la realidad: una visión momentánea y casi instantánea de los sucesos. En tales casos, puede verse atraído por un momento fugaz de los hechos y moverse por él. Quien, en cambio, goza de una perspectiva de larga distancia en el tiempo y conoce el transcurso de los acontecimientos, se encuentra en condiciones de decidir con mayor conocimiento de causa, y es insusceptible de ser influido aprovechando uno de los poros o rendijas del tiempo en los que podría tener una mayor sensibilidad a determinados ángulos de la situación.

Estructura del objeto, con el claroscuro del bien y el mal, del agrado y el desagrado; carencia de capacidad de síntesis, y visión momentánea de los hechos, son las situaciones en donde florecen con mayor facilidad los fenómenos de la motivación.

Esto significa que cuando los estímulos a los integrantes de la empresa se centran en los mecanismos de la motivación, pueden crear ambientes que no son propiciadores del desarrollo de la persona.

Hemos dicho, en efecto, que la motivación consiste en señalar al individuo o a nosotros mismos un motivo por el que debe preferir un bien en lugar de otro. Pero si los bienes que presentamos son bienes verdaderos, si hemos alentado en nuestros hombres la capacidad de síntesis y la visión de largo plazo, nuestros mecanismos motivacionales dentro de la organización tendrán que ser desplazados por otros procesos en donde cuente más la objetividad del bien que la subjetividad del motivo.

O, lo que es lo mismo, para que los procedimientos motivacionales tengan verdadera incisividad y garra, es preciso que presentemos bienes *discutibles*, que tengan ciertos aspectos malos o desagradables. Éstos tendrían que ser situados en la sombra, para que resaltasen los motivos personales en cuya virtud nuestros hombres debieran apetercerlos con mayor intensidad que otro tipo de bienes cuyo mérito objetivo pudiera tener un rango más alto. Igualmente, al poner la visión del objeto o bien presentado bajo la óptica que nos conviene, encogemos la capacidad de síntesis de aquellos a los que deseamos motivar, y de análoga manera acortamos la larga vista que pudieran tener.

No quiere esto decir que todo intento de motivación vaya contra el desarrollo humano. Hay momentos en que podemos entusiasmar a las personas hacia bienes verdaderamente valiosos, presentando motivos subjetivistas que interesen en un primer momento, por alguna condición o causa, más que los bienes en sí sobre los que deseamos crear entusiasmo.

Lo que sí quiere decir es que no debemos emplear en la empresa, como único medio de atraer a las personas hacia los objetivos deseables, los mecanismos de motivación tal como desde el principio los hemos definido aquí: *denominamos motivación al atractivo que ejercen determinados bienes —o la necesidad de adquirirlos— sobre determinadas personas, por motivos que tienen más relación con el sujeto que sufre la atracción que con el bien por el que es atraído*. Y ello, en resumen, porque los procesos de motivación, así entendidos, ponen en peligro la objetividad del bien.

Lo que se ha dicho hasta ahora respecto de los integrantes de las empresas, es válido

de igual manera en relación con los clientes de ellas. También los servicios y productos que les ofrecemos pueden ser presentados de manera que prevalezcan sólo los aspectos atractivos, en demérito de su capacidad de síntesis y de su visión temporal de largo alcance. No se nos oculta que lo anterior tiene especial relevancia para analizar el coeficiente moral de los instrumentos de venta y de las técnicas de publicidad.

ASPECTOS MORALES DE LA MOTIVACIÓN

Son tres los aspectos morales que debemos analizar en los procesos de motivación, que resumiremos ahora de la siguiente manera:

- a) Cuáles son los bienes ofrecidos.
- b) Quién es la persona que los ofrece.
- c) Cómo se hace el ofrecimiento.

Los bienes objeto de la motivación

La cuestión antropológica y realista de la motivación no se encuentra preguntándose cómo motivar o quién debe hacerlo. La primera cuestión es indagar cuáles son los bienes que mueven y deben mover con más fuerza al hombre. Hemos mezclado aquí a propósito el plano del ser —qué bienes mueven— y el del deber ser —qué bienes deben mover—, aun a riesgo de merecer el reproche de David Hume por la confusión entre los hechos que se dan y los que deberían darse. Si el hombre fuera como debiera ser, los bienes a los que tendería serían los verdaderos bienes que le corresponden por naturaleza. Pero el caso es que el hombre como debe ser es el hombre mismo, porque todo en la naturaleza humana es indicativo de su cabal cumplimiento; en la medida en que el hombre sea menos hombre, en esa misma medida se ve movido por bienes que no son los que al hombre le corresponden. Esta ecuación es válida igualmente al revés: en el grado en que el ser humano se deja atraer por un conjunto de bienes que no encajan con su naturaleza, con preferencia sobre otros cuya adquisición sería la fuente primigenia de su desarrollo, en ese mismo grado se desdice a sí mismo de esa humanidad que es, simultáneamente, su don recibido y su tarea encargada.

¿Qué bienes son, pues, los que deberían moverme, los que serían el objeto de mi automotivación y la materia aportada por mí para la heteromotivación, para motivar a aquellos a quienes me corresponde conducir?

Esta pregunta ha sido formulada con incisividad y reiteración en la filosofía clásica, no refiriéndose a la *motivación* —concepto entonces inexistente—, sino indagando acerca de los bienes que constituyen la felicidad del hombre en su existencia intramundana.

Tomás de Aquino dedica a tal cuestión un análisis que no ha sido superado por la literatura filosófica hasta nuestros días, y que aún tiene una gran vigencia práctica, precisamente por estar desarrollado con una fuerte dosis de realismo y sentido común (I-II, q. 4).

Por de pronto, introduce en el problema con claridad y sin titubeos la abismal diferencia que se da entre la felicidad absoluta del hombre, la cual sólo tiene lugar en la congregación perfecta de todos los bienes, que es Dios, y la felicidad intramundana del hombre, que requiere de muy pocos y muy precisos bienes, y que serían sus verdaderos motivos si el hombre estuviese bien constituido, o —para no separar los ámbitos del hecho y del derecho, del ser y del deber ser— constituirían al hombre en lo que es cuando entrare en posesión de tales bienes.

Siguiendo a Aristóteles, nos dice Aquino que la felicidad asequible al hombre en su presente condición reside en *la virtud*. La virtud, en efecto, constituye el despliegue de todo el potencial humano, la vida lograda y plena (capítulo VI, *Las virtudes fundamentales*). Aristóteles mismo, en su *Ética a Nicómaco*, identifica sugerentemente a la virtud con la felicidad diciendo que “llamamos felicidad al desarrollo o expansión de la actividad del alma”.

Es una lástima que los teóricos de la motivación en las organizaciones ignoren o desatiendan el consejo de Aristóteles y polaricen su atención en aspectos periféricos del hombre, dejando al margen sus fuerzas verdaderamente motivadoras, que radican, como vemos, en las posibilidades de despliegue del espíritu.

Para el ejercicio de la virtud se requieren otros bienes. Primero, *la salud*, la cual elimina un obstáculo que puede impedir el ejercicio de la virtud, aunque no necesariamente lo impida, dado que la virtud y la enfermedad no son incompatibles, como se demuestra empíricamente en muchos individuos que conocemos: en algunos — como una contradicción abierta frente a todos los argumentos eutanásicos—, se da la venturosa circunstancia de que ha sido justamente la enfermedad quien los ha hecho virtuosos.

Los *bienes materiales* son también útiles para la virtud: para que el hombre sea feliz “requiere de una exterior prosperidad”. La riqueza incluso se constituye como un instrumento para extender los efectos de la virtud.

Aquí hace Aquino una importante acotación que conviene no olvidar en el momento presente, de notoria supervaloración de la riqueza: ésta puede ser un estorbo que estreche el espíritu del hombre, porque “por la inquietud que genera, se impide la paz del espíritu”; afirmación que entronca directamente con la tradición antropológica griega, para la cual el exceso de bienes materiales engendra el ablandamiento del alma (Platón, *República*), y lo mismo puede hoy afirmarse con Mariano Grondona: “La prosperidad nos ha ablandado”.

Sin embargo, hemos de decir aquí que nuestros actuales mecanismos motivadores se reducen en muy buena parte a los bienes materiales, pero no como servicio instrumental para ampliar la difusión de la virtud, sino como fines en sí mismos, como si ellos produjeran la felicidad que a través de ellos, en tanto motivadores, se nos ofrece.

Finalmente, el cuarto requisito para la felicidad en esta vida lo ubica Santo Tomás en el *conjunto de los amigos (societas amicorum)*, en lo que coincide con Aristóteles, para quien *felix indiget amicis*, el hombre feliz necesita de sus amigos: para expansionar en ellos la virtud y para que le ayuden a mantenerla.

Las sociedades de amistad, de las que hablamos antes (capítulo II, *La empresa, comunidad de personas*), son más importantes que las empresas, pues no necesitamos de éstas para ser felices, pero sí de aquéllas. De ahí el despropósito de menospreciar a la familia, supervalorando el trabajo de la empresa, y esto tanto en la mujer como en el hombre. Los bienes que estructuran la vida buena, incorporados a mi naturaleza en forma de hábitos o virtudes, se originan dentro de las sociedades de amistad. De ahí también la equivocación que se comete cuando se quiere separar radicalmente las *sociedades de amistad* y *las sociedades de trabajo*; aquí, más que en ningún otro campo de la empresa, debe aplicarse con sensatez el adagio escolástico según el cual debemos *distinguir* —uno es el trabajo y otra la amistad— *sin separar*, y *unir* —podemos ser amigos y colegas de oficio simultáneamente— *sin confundir* —el trabajo y la amistad siguen siendo diferentes—.

Los deberes de amistad no sólo constituyen intransgredibles límites éticos en la empresa (Melendo, 1992), sino que deben potenciar las relaciones laborales, porque tanto los trabajadores como los amigos son hombres que no renuncian a su humanidad en el momento del trabajo.

De ahí la sentenciosa afirmación de Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* (VIII, 1): “*La amistad es la cosa más necesaria de la vida, ya que sin amigos ninguno querría vivir, aunque poseyese todos los demás bienes*”. Si no se pueden comprar amigos verdaderos con bienes materiales, más triste es que para adquirir los bienes materiales se pierdan los amigos verdaderos.

He aquí, pues, la lista de los alicientes más poderosos para la conducta humana: *la virtud como fin, la salud como conjura de un impedimento, los bienes materiales como instrumentos, y los amigos como ayuda y expansión necesarias*.

Un sistema de motivaciones que, además de mover la conducta en un determinado sentido, pretenda el crecimiento humano en cuanto tal, deberá presentar como alicientes para ese “movimiento” de la conducta las cuatro realidades mencionadas. Aunque la filosofía clásica parece que no estableció un orden entre estos cuatro bienes necesarios para el estado feliz del hombre, pensamos no equivocarnos si los enumeramos ordinalmente, por razón de su contribución a la felicidad humana, así: *virtud, amistad, salud y bienes materiales*.

La amplitud universal de estos bienes se detecta porque *todos* aspiramos a ellos. Cuando en determinadas coyunturas hay instancias vitales que nos desvían de ellos, aun en ese momento consideramos que los seguimos deseando para nuestros hijos y nuestros amigos.

No se nos diga que la preferencia por estos bienes para mover al hombre es real sólo si se considera a éste en una situación de naturaleza tal que no se viera perturbado por otros bienes que a corto plazo podrían resultarle precisamente *más benéficos*, y que pedir

al director de empresa conducir a sus hombres orientándolos hacia estos bienes no deja de ser una pretensión idealista y utópica. Habría que proceder primero a un proceso de educación antropológica para que el hombre se percate del beneficio verdadero que estos bienes le proporcionarían, muy por encima de tantos otros que parecen gozar de una fuerza de atracción mucho mayor.

A una objeción de este tipo, a primera vista razonable, ha de responderse, por una parte, que, como ya dijimos, en el caso del hombre la diferencia entre hombre real y hombre ideal no debe marcarse con el mismo acento con que lo hacemos en otros seres de la naturaleza física, o incluso en otras realidades dotadas de vida y aun de vida animal.

Ello, porque el hombre real tiene en sus manos la posibilidad de acceder a etapas superiores de su naturaleza, presuntamente ideales, porque su misma naturaleza le empuja continua y constantemente hacia ellas. La definición del hombre real —*autodominio y trascendencia*— no puede formularse sin la expresión simultánea de lo que es el hombre ideal. No hay para el hombre meras, netas y asépticas descripciones, como puede haberlas para un mineral. Todo lo que describe al ser humano es significativo de lo que debe ser. Sus descripciones son propuestas imperativas. Dicho de otra manera, lo ideal de un ser humano está inscrito dentro de su misma realidad. Como diría Heidegger, el hombre es más su proyecto que su mera factualidad; o, como diremos nosotros, el hombre es más ansia de infinito y trascendencia que conformidad con su situación finita y precaria presente.

En segundo lugar, a una objeción presentada a nuestra propuesta sobre los bienes motivadores, que lo serían ya para un hombre en el estado ideal de quien ha pasado por un inteligente proceso de educación, hemos de afirmar que *la motivación misma es uno de los más profundos y eficaces modos de educar*. No ha de considerarse la educación del hombre como un paso previo a fin de que pueda ser motivado por bienes verdaderamente valiosos y ampliativos de su ser, ya que presentarle a su querencia un tipo de bienes, fundamentarle la razón por la cual deberá quererlos, y mostrarle las consecuencias de haber tendido a ellos (o de no haberlo hecho), es una función educativa que coloca al hombre en condiciones de contar con una estructura de motivaciones que dependan de una estructura de virtudes o capacidades para acceder al bien, en lugar de que las motivaciones dependan de un conjunto no claramente discernido de sensaciones y caprichos momentáneos no racionales.

¿Cómo se educa al hombre hacia estos bienes? Resumamos aquí sucintamente los consejos generales que Juan Antonio Pérez López nos proporciona para educar respecto de los tipos de motivación más convenientes:

- Dar a conocer la excelencia de estos bienes y el benéfico fruto que proporcionan al individuo y a la sociedad.
- Dar el ejemplo viviendo guiados por tales bienes.
- No desviar el rumbo motivando con bienes que, superficial y momentáneamente, pudieran parecer más atractivos.

El sistema de motivaciones que se maneja en la empresa es un asunto de relevancia ética que debe ser decidido expresamente a la luz de los criterios morales, porque afecta profundamente a la conducta humana, en donde reside la moralidad.

Las exposiciones posteriores nos darán algunas pistas útiles —pensamos— para que este dilema ético de la estructura de motivaciones en el individuo sea decidido con acierto.

La persona que presenta los bienes objeto de la motivación

Una vez hecho este sucinto análisis sobre los bienes que es conveniente proponer al hombre para mover su conducta, con preferencia sobre otros bienes aparentes, aunque más atractivos a corto plazo, nos adentraremos en el asunto, también decisivo para las organizaciones, acerca de la persona que debe presentar tales bienes.

Un conjunto de bienes del mismo rango motivacional —digámoslo así— que otro conjunto, puede resultar más (o menos) atractivo, dependiendo de la persona que lo presente. La condición imprescindible para que esta persona ayude al atractivo de un bien es ser confiable.

Aparece nuevamente (capítulo VI, *Confianza en los hombres...*) la confianza como factor relevante en la dinámica de las organizaciones, ahora como elemento potenciador o, si no existiera, detractor en las motivaciones que pueden ejercer sobre nosotros determinados bienes. No cabe duda de que dos bienes presentados para ser apetecidos por nosotros, aunque sean iguales en cuanto bienes, nos incitarán en grado distinto, dependiendo de la confiabilidad de las personas que nos ofrecen uno u otro; incluso aquellos bienes que en abstracto podrían parecernos desagradables, pueden producirnos agrado si la persona que nos los ofrece es alguien que goza de nuestro aprecio.

La precariedad de tracción del bien se compensa, por así decirlo, con el peso de amistad de quien nos lo presenta. También aparece de nuevo la amistad como ingrediente no ajeno a la empresa, aunque las versiones racionalistas de ésta pretendan desecharla de su ámbito.

La amistad es una relación humana con gran fuerza motivadora. Un amigo es capaz de mover a su amigo con mayor efectividad que muchos bienes apetecibles de suyo. Hasta ocurre que se desechen bienes largo tiempo apetecidos, por causa del consejo negativo o desagrado de un amigo respecto de aquellos bienes.

Cuando se habla del carácter moral de las motivaciones, como lo hacemos ahora, no puede dejarse al margen un análisis, aunque sea también breve, del papel que juega la amistad en el proceso de la motivación.

La estructura de la amistad, tal como ha sido tradicionalmente estudiada, reviste tres trazos, cada uno de los cuales tiene algo que decir en el fenómeno de la motivación:

a) En primer lugar, el amigo debe salir de sí mismo para establecer la relación amistosa. El primer paso de la amistad es trascender el propio egoísmo para ocuparse o

preocuparse del amigo. Este trazo de la amistad fue denominado, en el lenguaje escolástico, con el fuerte término *éxtasis*: había que salir, sobrepasar, trascender el propio modo de ser.

b) A este vertimiento fuera de sí, hacia el amigo, se añade el entrar en su ámbito dejando atrás el propio. Al hecho de entrar en la intimidad del amigo se le denomina escolásticamente *inhesión*. Por medio de ella nos percatamos de las aspiraciones del amigo y estamos en condiciones de querer su bien, con la misma fuerza con que queremos el nuestro. Se trata de la misma fuerza volitiva aunque de dos bienes diferentes: el suyo y el nuestro. Si el primer mandato bíblico es el de querer a nuestro prójimo como a nosotros mismos, entonces implica la necesidad de la inhesión, y entraña por ello uno de los rasgos de la amistad. No se puede amar al prójimo como a nosotros mismos sin sentirnos, al menos en algún aspecto, amigos de la persona a la que amamos de esta tan peculiar manera, que para las instancias cristianas no debería ser peculiar.

c) Finalmente, en la relación amistosa tiene lugar la unión, suceso volitivo que consiste en que ambos amigos lleguen a querer las mismas cosas (*eadem velle*), y donde se lograría llegar a la motivación tal como la venimos entendiendo: atractivo que ejercen determinados bienes —o la necesidad de adquirirlos— sobre determinadas personas, por motivos que tienen más que ver con el sujeto que con el bien por el que son atraídos.

En efecto, la relación mutua de amistad nos hace querer un determinado bien no por los méritos del bien querido, sino por el hecho, subjetivo ciertamente, de que nuestro amigo lo quiera. Se trata del acto de motivación más fuerte entre los que pueden darse en las relaciones humanas. Debe hacerse la salvedad, sin embargo, que aquí la clasificación de *motivo subjetivo* no alude, como en la definición que acaba de expresarse, a la subjetividad de quien quiere el objeto, sino a la subjetividad del amigo. En la amistad se trata, por tanto, de querer por un motivo subjetivo ajeno, que no pertenece al objeto querido, sino al amigo, que es quien lo quiere, querer que yo hago mío por la mutualidad de la amistad.

La amistad es, así, por partida doble, un acto máximo de deferencia a la otra persona, al punto de que lo que hay de más personal en mí —mi voluntad— o se ve doblegado por lo que hay de más personal en él —su voluntad—. Esta doble dación de la voluntad no significa, al menos en el caso de la relación amistosa, un sometimiento unilateral, porque si yo supedito mi voluntad a la de mi amigo, mi amigo supedita la suya a la mía. Esto es lo que significa la afortunada fórmula clásica, de la amistad *eadem velle*: querer las mismas cosas.

Si admitimos que la empresa es un conjunto de personas, de emprendedores, que se unen para el logro de un objetivo arduo que no podría conseguir aisladamente cada uno de ellos, es obvio que *la unión en el querer el mismo objetivo, es el gozne sobre el que gira toda la actividad de las personas en la empresa. Se puede llegar a querer apasionadamente un mismo objetivo, un mismo bien, aunque las personas que lo quieren no guarden entre sí amistad alguna, por el valor, por el mérito real del bien querido, con independencia de que haya otros que lo quieran y trabajen conmigo para conseguirlo.*

Pero la proposición anterior no estaría completa si no se asentase a la par y simultáneamente lo que sigue: *varias personas amigas —y en la medida en que lo son— necesariamente quieren un mismo bien por el hecho de que las demás (entre ellas mismas) lo quieran, con independencia de los méritos propios objetivos del bien querido.*

Las dos proposiciones complementarias anteriores nos indican los modos básicos estudiados hasta ahora para motivar organizadamente a un conjunto de personas, y *ambos modos básicos deben ser tomados en cuenta en los sistemas de motivación de las empresas: presentar objetivamente bienes valiosos, para que todos los miembros de la organización o la mayoría de ellos los quieran, y suscitar relaciones de amistad entre los miembros de la organización, para que quieran los mismos bienes.*

El modo de ofrecer los bienes

Dijimos que los tres aspectos morales de la motivación se reducen a:

- a) Cuáles son los bienes ofrecidos para su querencia.
- b) Quién es la persona que los ofrece.
- c) Cómo se hace el ofrecimiento.

Acabamos de analizar los dos primeros aspectos y debemos acometer ahora el último de ellos y también fundamental: cómo se hace el ofrecimiento de un bien para que resulte motivante a la persona que debe quererlo.

Por de pronto, hemos de tener en claro que la voluntad ajena es, en último término, inabordable. No podemos hacer que una persona quiera lo que no quiere, así como nadie es capaz de hacer que nosotros queramos algo si no queremos quererlo. Ésta es una consecuencia inmediata de nuestro autodomínio y libertad.

No obstante, aunque no pueda darse una causa eficiente extrínseca a la voluntad para que ésta ejerza el acto de querer que le corresponde, podemos proponerle los bienes de modo y manera tal que supongan para ella un aliciente o atractivo. Además, podemos predisponer al sujeto para que incline su voluntad hacia los bienes que le hemos propuesto o propondremos.

Podemos, por tanto, aproximarnos al movimiento volitivo del otro —y el otro puede acercarse a nuestro movimiento volitivo— por una vía propositiva (proponiendo el objeto) o por una vía predispositiva (predisponiendo al sujeto).

La vía propositiva de los objetos o bienes que pretendemos que sean queridos, ha sido indicada en páginas anteriores y resulta fácilmente entendible porque, conscientes o no, la hemos ensayado con frecuencia en nuestras relaciones con aquellas personas en cuya conducta nos importa influir, y porque hemos sido, al mismo tiempo, destinatarios de los ensayos que los demás hacen con nosotros buscando el mismo fin.

Se trata simplemente de presentar al otro aquel bien bajo el ángulo o perspectiva que

pueda resultarle más apetecible, dejando en la sombra lo que pueda provocarle rechazo. Esto es, acentuamos los *motivos* que le pueden hacer decidirse por una alternativa, si eso es lo que nos interesa que decida, y restamos importancia o silenciamos los aspectos negativos que aquella alternativa necesariamente implica, ya que ninguno de los caminos del hombre es perfecto. O al revés, subrayamos los trazos negros de aquella opción y ocultamos sus líneas luminosas, si lo que intentamos es que el otro la rechace.

Así como los bienes son *objetivamente* mejores o malos, u *objetivamente* buenos o peores, los *motivos* para decidimos por ellos disminuyen su objetividad, dado que no *se trata ya* de considerar o *de proponer tales bienes en sí mismos, sino en su relación con nosotros, o en relación con aquellos a quienes deseamos persuadir sobre su bondad.*

Esta carga de subjetividad puede incrementarse en el apremio motivador, a tal grado que oscurezca por completo los beneficios o perjuicios objetivos que el objeto reportaría. En tal caso, *los mecanismos propios de la motivación prevalecen sobre el bien que es objeto de ella*, llegándose al grado de que la relación del sujeto al que motivo, respecto del bien con el que lo motivo, invierte su sentido; no es ya que el bien propuesto *te ofrece motivos* para que te decidas por él, sino que *tú tienes motivos* para elegirlo.

En este punto, la ausencia de una causa eficiente del movimiento de la voluntad queda cubierta por un artificio motivador que, lejos de aludir a los méritos del objeto, se centra sobre el motivo del sujeto. La motivación, en su sentido extremo, consiste en persuadir al otro acerca del bien por el que debe optar, con independencia —y éste es el nervio del asunto— del bien mismo que se ofrece como opción.

A esta *proposición* persuasiva de un bien, se añade el otro brazo de la tenaza motivadora: la *predisposición* del sujeto al que queremos persuadir. La motivación entraña el conocimiento del sujeto sobre cuya conducta queremos ejercer influencia: sus hábitos de comportamiento, sus gustos, las pasiones a las que con más fuerza y frecuencia se encuentra sometido, etc. A ese conocimiento se añade el definir la costumbre o hábito hacia donde deseamos inclinarlo. Esto es, ponemos al individuo en disposición (*predisposición*) de estar pronto para querer aquello que le *propondremos*, justo en las condiciones a las que se encuentra predispuesto.

Esto es el proceso de la proposición, *limpio*, esquemáticamente presentado, eliminando los elementos incidentales con que pudiera darse en la realidad.

Adelantamos que este sistema de motivación, en que se alternan inteligentemente las vías propositivas del bien y las vías predispositivas del sujeto, no siempre repercute en perjuicio de éste. En efecto, podemos motivar para que los demás opten por el bien objetivo, valiéndonos de nobles motivos subjetivos, sea por modo de proposición, sea por modo de predisposición.

Muchos de los métodos pedagógicos al uso se valen de tales procedimientos, o de recursos análogos, con resultados irreprochables.

Pero no puede dejarse de observar que, *a medida que el bien tenga una menor calidad objetiva, y la persona que lo presenta, una menor relación amistosa con el sujeto, será necesario aguzar los procedimientos motivadores para suplir con ellos la escasa fuerza del bien y de la persona.*

A partir de ahí la motivación puede empujar al sujeto no hacia el bien que *le* conviene elegir sino hacia el bien que *nos* convenga que elija, aunque le repercuta en su perjuicio.

La motivación, que es de suyo un mecanismo neutro, puede ser utilizada en perjuicio de la persona a la que motivamos. Por un lado, la ocultación de los aspectos negativos de la alternativa que proponemos, puede constituir un verdadero engaño —valga la paradoja—, con gran perjuicio para la organización, que debía basarse en la confianza (capítulo VI).

Aunque no se produzca tal engaño, al centrar el gobierno del hombre más en motivos subjetivos parciales que en la objetividad total del bien, la mente de los subordinados se estrecha, al habituarse a ver el horizonte de sus posibilidades a través de las delgadas rendijas, de las reducidas ópticas tubulares que se le proponen. Se pueden lograr resultados inmediatos y febriles a costa de atrofiar la visión de síntesis, que es la cualidad por la que el hombre abarca todos los aspectos de la realidad concerniente en lugar de reducirse a verla del único modo como se la presentan.

Igualmente, cuando en la motivación se abusa de las vías propositivas, que destacan sólo el aspecto peculiar bajo el cual los bienes pueden lograr mayor fuerza de tracción, se reduce el alcance de la visión a largo plazo. Además de tener estrechez de horizontes, tales hombres se convierten en cronológicamente miopes.

Por otro lado, fomentar la predisposición del sujeto para que acepte un determinado tipo de bienes, tiene el peligro de que se podría acudir a hábitos, o suscitarlos, que se refieran más al apetito de bienes placenteros que al apetito de bienes arduos (capítulo VI), haciéndolo destemplado y débil.

Predisponer al hombre para moverlo en determinada dirección que a nosotros nos interesa, incentivando sus pasiones más bajas, es precisamente lo que recibe el nombre de *manipulación*.

Nuevamente, no queremos decir que los sistemas de motivación deben suprimirse en la empresa. El hombre necesita de alicientes y estímulos. Nos referimos más bien a que la incisividad de estos sistemas y la sofisticación de sus mecanismos, muchas veces de gran ingenio, no deberían apagar el alcance motivador que tienen los bienes fundamentales del hombre presentados en panorámica, de tal modo que las personas de las empresas se muevan guiados por bienes y valores reales y no sólo por motivos cargados de subjetividad, no pocas veces egoísta. Y queremos decir también que la fuerza atractiva de las motivaciones no debe hacer a un lado el intrínseco valor de tracción que poseen las relaciones amistosas: por amistad se pueden lograr arranques positivos del hombre, con mayor eficacia que mediante técnicas psicológicas de motivación, aunque se tiene que reconocer que es más difícil ser buen amigo que buen psicólogo.

Las alusiones que hemos hecho a los vínculos internos entre los hombres de la empresa, son válidas por igual para las relaciones que ésta tiene con clientes y proveedores. Aquí es también preciso decir que el hombre se forma más, adquiere una dimensión humana más profunda, cuando se le atrae mediante bienes y valores objetivos presentados abierta e integralmente, cuando se le logra mover gracias a los impulsos de

amistad, que a través de procesos motivadores, aunque éstos no entrañen ni ocultación, ni engaño, ni manipulaciones.

Lo anterior ha de tenerlo muy en cuenta el director de empresa a la hora de estudiar la orientación fundamental de la organización y sus productos, y los medios de publicidad a emplear. No corresponde a las agencias de publicidad el definir la orientación fundamental de los recursos publicitarios. Aquí la responsabilidad moral de la iniciativa privada resulta de gran magnitud. Es moralmente lamentable que, a través del deterioro de las más sanas virtudes del hombre, logren venderse los productos de la empresa bajo el pretexto de que tales productos son buenos. Se transgrediría así el principio formal según el cual los fines no justifican los medios (capítulo III), con el agravante, además, de que los medios provocan un mal verdaderamente desproporcionado respecto del bien que causan los productos vendidos; por ejemplo, la degradación de las costumbres de toda una sociedad para aumentar en un mínimo porcentaje las ventas de refrescos de soda. La empresa misma presenta una imagen engañosa y rapaz, por fuerza de la cual pierde confiabilidad a toneladas mientras incrementa su facturación en miligramos. Más le valiera presentar una fachada de empresa digna de confianza y vender lo bueno porque es bueno, y no porque sabe hacer una publicidad muy incisiva.

La prueba de que, en este dilema acerca de los mejores medios para mover la conducta de los hombres, la empresa ha optado por los mecanismos motivacionales antes que por la objetividad del bien y/o la amistad confiable, son los grandes recursos de que se echa mano tanto en las relaciones humanas en el interior de la empresa, como en los medios publicitarios masivos.

Ortiz Ibarz (1995) ha elaborado una lista casi completa de los conceptos que se asocian a los productos: éxito, poder, estimación, confort, comodidad, placer, disfrute, relajación, belleza física, seducción, notoriedad, lujo, novedad, moda. Se observará que todos estos conceptos tienen claramente el perfil de motivos subjetivos que guardan una peculiar relación individual con el posible adquiriente o consumidor, y se encuentran desvinculados objetivamente de aquellos valores que los productos o servicios anunciados podrían entrañar.

Es cierto también que Ortiz Ibarz menciona otros conceptos de reclamo publicitario a los que no habría nada que reprochar, como son la libertad, salud, seguridad, juventud, amistad, progreso, tecnología, trabajo, esfuerzo, calidad, tradición... pero, como lo dice el mismo autor, *éxito* y *confort* van sustituyendo progresivamente a *calidad* y *servicio*.

Está en las manos de la empresa el que esta traslación de conceptos se acelere o cambie de ruta. El consumismo imperante no es signo de buenos negocios; es señal de decaimiento ético. No es signo de buenos negocios porque, como se ha señalado ya acertadamente por inteligencias previsoras del futuro (de Platón a Daniel Bell), quienes se dejan ablandar por la flacidez consumista, no tendrán después agallas para ganar lo que se requiere a fin de seguir consumiendo.

OBSERVACIONES ÉTICAS A LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

CONTEMPORÁNEAS

No cabe duda de que la teoría de las motivaciones elaborada por Abraham Maslow (1954), teoría por lo demás muy completa, se ha popularizado en nuestra época, de tal manera que puede considerarse como un lugar común aceptado generalmente. La teoría de Maslow se enseña tanto en los cursos de bachillerato como en los programas de dirección general.

Analiza Maslow el poder *motivacional* de muchas necesidades, jerarquizándolas: necesidades de conservación (fisiológicas y de seguridad), de reconocimiento social (*status*), y de desarrollo, autorrealización y trascendencia.

A cada una de estas necesidades corresponde una tendencia humana para satisfacerlas. La jerarquía establecida sobre estas necesidades y sobre las tendencias que surgen a fin de satisfacerlas, es el núcleo de la teoría de nuestro autor. Hay algunas necesidades inferiores —*needs*— que se apaciguan cuando llegan a un determinado nivel de satisfacción, perdiendo entonces su protagonismo motivador, al tiempo que comienzan a brotar otras necesidades superiores —*meta-needs*—, que se convierten entonces en los motivos principales del comportamiento humano.

Aunque esta desaparición de unas necesidades y el surgimiento de otras no se da en modo alguno para Maslow mediante un mecanismo automático, ni siquiera biológico, queda la impresión de que las tendencias pierden su fuerza de atracción de una manera ajena a la conciencia y voluntad del individuo, como si no estuviera en sus manos el *dominio* de esas tendencias y sólo contara con el recurso de su *satisfacción* o, en el mejor caso, de su casual *apaciguamiento*.

Esta teoría, en medio de su brillantez, ha provocado en nuestra cultura serias dificultades para mantener el concepto clásico de hombre, una de cuyas dos notas cruciales, dijimos, es precisamente el autodominio. Sustituir el dominio de una necesidad por su satisfacción es uno de los profundos cambios antropológicos que se han llevado a cabo en nuestro tiempo. Al hombre no le corresponde esperar a que sus necesidades se apacigüen por un proceso andrónico o cultural ajeno a su control, y, mientras ello no acaezca, procure satisfacer las necesidades que se le vayan presentando.

Dotado de dominio de sí, le atañe al hombre decidir cuáles de las necesidades que siente han de ser satisfechas y cuáles han de ser dominadas. Este dominio no será — como querían los estoicos— la supresión o aniquilamiento de ellas, pero sí su trascendencia, vale decir, el sobreponerse, o actuar frente a aquellas necesidades como si no se dieran, no supeditando a ellas mi conducta.

Las huelgas de hambre son una desventurada muestra de que hay *needs*, necesidades fundamentales o básicas, que no necesitan satisfacerse para aspirar a las *meta-needs* o necesidades superiores; al revés, la consecución de supuestos ideales en ocasiones tiene mayor fuerza motivadora que la satisfacción de las necesidades más fundamentales del ser humano.

Sin llegar al extremo del ejemplo propuesto, la teoría de las motivaciones que estamos analizando deja a un lado el hecho de que el perfeccionamiento del hombre

consiste en dominar o trascender unas necesidades, dejándolas al margen de la satisfacción, para poder satisfacer necesidades más altas y nobles. Es un fenómeno cotidiano al que los padres de familia bien nacidos están acostumbrados. No sabemos si Maslow es el origen o la víctima de uno de los valores dominantes de la empresa contemporánea, el que se refiere precisamente a la actitud del hombre de hoy frente a los impulsos que le mueven, y que consiste en la satisfacción, por encima del valor emergente del dominio (capítulo V, *Actitud ante los impulsos*).

Por otra parte, a la teoría de Maslow le faltan dos conceptos de la filosofía clásica que son antropológicamente imprescindibles: *medio* y *fin*. La división de las necesidades humanas en básicas y superiores —*needs* y *meta-needs*— no basta. Platón y Aristóteles se percataron de que si el hombre pone el fin de su vida en determinados bienes, éstos nunca le serán suficientes. Es el caso prototípico de quien asume a las riquezas como su fin existencial: nunca considerará ser lo bastante rico, y contraerá aquel vicio que Platón llamó *pleonexia* y que, traducido bárbaramente, sería la sustantivación de un adverbio cuantitativo: la *aún no bastantidad*, esto es, la ignorancia de que los bienes materiales no tienen el poder de agotar las ansias de trascendencia del espíritu.

Finalmente, la teoría de las motivaciones de Maslow no parte del concepto de *naturaleza humana*. La lista de necesidades del hombre se obtiene, diríamos, por encuesta: los hombres que pueden considerarse con una vida equilibrada y satisfecha, han procedido así en la satisfacción de sus necesidades.

El concepto de vida lograda, plena o buena, es obtenido también por Aristóteles mediante una inducción: observando el comportamiento de hombres felices; pero ello no es más que un instrumento para bucear en lo constitutivo de la naturaleza del hombre, que nosotros hemos quintaesenciado en las características de autodomínio y trascendencia.

Sin la noción de naturaleza no le queda a Maslow más que el concepto de *necesidad*, sentida o inconsciente, y carece del importante concepto de *deber*. Si el hombre carece de naturaleza, o ignora que la posee, no resulta sujeto de deberes (de derechos tampoco, pero eso sería otra cuestión), pues no habría indicadores claros en orden a su actuación. Igualmente los deberes no podrían provenir de otros hombres si ellos careciesen también de naturaleza.

Por lo anterior, de nuevo, la única tarea del hombre sería la *satisfacción* de aquellas necesidades y no tendría que vérselas con el *cumplimiento* de estos deberes.

La ausencia de los conceptos de *dominio*, *fin*, *naturaleza* y *deber* en la teoría de las motivaciones de Maslow, nos indica una antropología abisalmente distinta de la filosofía clásica. También aquí debería valer la sentencia de que el sistema de motivaciones a implantar en la sociedad y en la empresa debe ser precedido por una opción acerca de la naturaleza humana.

MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS, INTRÍNSECAS Y TRANSITIVAS

Juan Antonio Pérez López (*cf.* Chinchilla, 1990) ha hecho una división y/o jerarquía de las motivaciones con un grado de aproximación a la filosofía clásica superior a la que ofrece Maslow, y con un factor de eficacia en la empresa mayor también que el de aquella teoría.

El hombre en la organización puede estar animado por tres tipos de motivación, que tienen caracteres muy diversos:

- La motivación extrínseca, que se refiere a lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo.
- La motivación intrínseca, que se refiere a lo que el trabajador puede obtener del trabajo mismo.
- La motivación transitiva,¹ que se refiere a lo que el trabajador puede aportar a los demás con su trabajo.

El orden en que se han puesto estos tres tipos de motivaciones expresa, al parecer, su orden de relevancia antropológica, de menor a mayor.

Por las motivaciones extrínsecas, el hombre buscaría obtener de su trabajo bienes exógenos al trabajo mismo: sueldo, reconocimiento, *status*, etcétera.

Por las motivaciones intrínsecas, el trabajo sería motivador por sí mismo para el trabajador, con independencia de los bienes que, extrínsecos al trabajo, pudiera alcanzar con éste. El trabajo supondría desarrollo de cualidades personales, espíritu de reto, satisfacción por su cumplimiento, o incluso gusto por la realización del trabajo mismo. Este tipo de consecuencias tendría un rango axiológico superior, al menos en el orden laboral y de la organización, que el que pudieran alcanzar los bienes perseguidos por motivaciones extrínsecas.

Finalmente, por las motivaciones transitivas, al trabajador lo movería a ejercer su trabajo el benéfico impacto que tendrá en otras personas: los bienes que les proporciona, los servicios que les presta, etcétera.

El rango ontológico del beneficio prestado a otros sería superior al del beneficio propio. Precisamente en esto, la concordancia de Pérez López con la filosofía clásica sería mayor, pues la generosidad es más plenificadora del individuo que el egoísmo.

Tanto las motivaciones extrínsecas como intrínsecas girarían en torno al sujeto que trabaja, mientras que las motivaciones transitivas tendrían por eje a los demás por los que se trabaja, vale decir, no sólo la organización y/o sus directivos, sino los beneficiarios reales del trabajo.

Fácilmente se ve que el nervio ético o axiológico de esta teoría es muy distinto del de Maslow. En éste, las motivaciones superiores e inferiores (fundamentales, básicas) se jerarquizan por el nivel ontológico de los bienes a conseguir o de las *necesidades* a satisfacer.

En el caso de Juan Antonio Pérez López, *la altura moral de la motivación tiene otra medida: esto es, no la de los bienes sino la de las personas a las que los bienes se destinan: esto es, si soy yo o los demás quienes se benefician con mi trabajo.*

Un trabajo bien realizado debería satisfacer la triple dimensión de la motivaciones: habría de producir bienes materiales para mí; desencadenar un proceso endógeno de

desarrollo personal, y aportar un servicio a la comunidad.

Pero de estas tres dimensiones, no cabe duda que el valor superior se encuentra en la de servicio, esto es, en la motivación transitiva o trascendental.

No obstante, estos supuestos —enteramente acertados a nuestro juicio— habrían de completarse con un análisis de la categoría moral de los bienes obtenidos (de una manera u otra, intrínseca o extrínseca) o proporcionados, si es que el autor no la ha completado ya. El modo como estos bienes se adquieren en relación con el trabajo, no resulta suficiente para una ordenación moral del trabajo mismo.

Es verdad que, tomados en general, los bienes extrínsecos al trabajo, que le vienen de fuera, pueden tener menor valor motivante que los que se obtienen en el dintorno del trabajador mismo, pero deberíamos constatarlo en concreto. Una motivación extrínseca a su trabajo para un trabajador determinado puede ser conseguir los recursos monetarios suficientes para su propia educación o la de sus hijos. En cambio, una motivación intrínseca para otro trabajador puede ser el solo placer sensible que ese trabajo le proporciona. En un ejemplo contrapuesto, la motivación extrínseca al trabajo de alguno sería el obtener dinero para bienes suntuosos e inútiles; y la motivación intrínseca de otro sería desarrollar sus capacidades en orden a fortalecer el esfuerzo ante las dificultades inherentes a los bienes arduos.

En los cuatro casos mencionados, el rango moral de las motivaciones varía no por su carácter extrínseco o intrínseco, sino por la calidad de los bienes buscados y/o por la intención con que se buscan.

El análisis anterior puede por igual practicarse provechosamente en relación con las motivaciones transitivas: lo que yo apporto en mi trabajo a los demás puede tener inúmeras categorías éticas, que deben ser expresamente advertidas. Mi trabajo puede proporcionar a los demás banalidades superfluas, o puede dotarlos de bienes valiosos que ayuden a su desarrollo humano, o de bienes que resulten inocuos o indiferentes para ellos.

Lo anterior es importante tenerlo en cuenta precisamente para dar mayor relieve moral a una teoría de las motivaciones prometedoras, pues de no ser así, podría obtenerse de ella, erróneamente a nuestro juicio, la conclusión en su momento rechazada por nosotros (capítulo III, *El Decálogo bíblico*), según la cual *la ética es un buen negocio*.

El razonamiento para llegar a esta conclusión podría resumirse del modo que sigue: el hombre, en primera instancia, busca con su trabajo bienes extrínsecos a éste, pero ese motor motivacional es muy corto y da muy poco de sí, ya que el eje de la motivación se coloca *fuera* del trabajo. Se procurará trabajar lo menos posible para obtener el máximo de lo que me interesa, que es ajeno al trabajo mismo.

El siguiente paso del razonamiento diría que, aunque los bienes intrínsecos al trabajo mismo son efectivamente motivadores en la propia dinámica laboral, tienen el límite del propio individuo y necesitarían ampliarse trascendiendo o traspasando su valor a otras personas, con lo que saldríamos del ámbito de las motivaciones intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas.

Las motivaciones transitivas, por su parte, me mueven a trabajar en beneficio de los

otros, de manera que el interés de mi trabajo sale fuera de mí para verterse en los demás, y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de las motivaciones. Porque los demás, de acuerdo con su motivación primera y de corto alcance, lo que buscan son bienes extrínsecos, que se ven satisfechos justo gracias a mi trabajo, que es movido por una motivación transitiva: yo soy el que, transitivamente, les proporciono los bienes extrínsecos que ellos buscan o necesitan.

En conclusión, al proceder éticamente, impulsado por motivaciones transitivas que procuran el beneficio a los demás, satisfago las necesidades extrínsecas de éstos, mediante un intercambio con el producto del trabajo de ellos —es decir, su dinero—, que llega así a mi poder: la ética sería un buen negocio.

La quiebra del razonamiento que surge en nosotros al contacto con la teoría de la triple dimensión de las motivaciones (extrínseca, intrínseca y transitiva), *reside precisamente en la calificación moral del bien que proporciono a los demás cuando trabajo con motivación transitiva*. Porque si los bienes o servicios que les proporciono no responden a una necesidad o conveniencia de su naturaleza humana (como veremos en el capítulo VIII, *Servicio, moralidad, necesidad y demanda*), entonces mis motivaciones serán transitivas pero no trascendentes; serían a lo sumo intrascendentes, si no es que perjudiciales para aquellos a quienes se transmiten los frutos de mi trabajo. No sólo lo que mueve a los demás como motivación extrínseca debe moverme a mí como motivación transitiva: hay bienes que se demandan pero son perjudiciales, y atender a su satisfacción recibe la calificación ética de inmoral, aunque sea perentoriamente reclamada por el otro como motivación extrínseca y proporcionada por mí como motivación transitiva.

MOTIVACIONES CONJUNTIVAS Y DISYUNTIVAS

La aproximación ética al tema de las motivaciones nos obliga a abordar un aspecto de ellas que reviste particular importancia cuando nos referimos a las *motivaciones dentro de la organización*.

Se dan dos tipos de bienes y dos motivaciones frente a ellos: hay motivaciones que conjuntan a las personas de la organización, y otras que las disyuntan.²

Las motivaciones conjuntivas son aquellas que no pueden satisfacerse si los demás, al mismo tiempo, no las satisfacen conmigo.

Las motivaciones disyuntivas son aquellas que yo satisfago únicamente en la medida en que los demás no pueden hacerlo.

Como se verá, estos dos tipos de motivaciones giran alrededor de un eje diferente del presentado por Maslow y por Pérez López. Maslow clasifica las motivaciones con un orden de inferior a superior, condicionando ese orden al hecho de que algunas motivaciones se satisfagan primero a fin de que puedan tener vigencia motivacional en una escala superior. Diríamos que se trata de una clasificación que tiene en cuenta la

perentoriedad de su satisfacción. Se supone que las motivaciones perentorias (fisiológicas y de seguridad) tienen un rango axiológico inferior a aquellas otras motivaciones que brotan sólo cuando las primeras han quedado suficientemente satisfechas. Esas segundas motivaciones serían la autorrealización y la trascendencia.

Las motivaciones de Juan Antonio Pérez López están clasificadas, como dijimos, dependiendo de un doble criterio: si las motivaciones son intrínsecas o extrínsecas al trabajo mismo, y si son intransitivas o transitivas en relación con el trabajador, es decir, si lo benefician sólo intransitivamente a él o si el beneficio repercute transitivamente en los demás.

El criterio moral se enunciaría de la siguiente manera: la motivación intrínseca sería, en principio, moralmente superior a la extrínseca, por la mayor proximidad que tiene el trabajo con el trabajador, y que es de mayor valor axiológico que los bienes exteriores al trabajo mismo. En segundo lugar, la motivación intransitiva, que beneficia al solo trabajador, es inferior moralmente a la transitiva, cuyo beneficio repercute en el prójimo.

En el caso de las motivaciones conjuntivas y disyuntivas, el criterio moral se centraría polarmente en esto: las motivaciones conjuntivas sirven para asociar a las personas en la organización, mientras que las motivaciones disyuntivas las disocian, aunque en otro orden —en el orden individual— puedan tener fructuosos resultados.

Son motivaciones conjuntivas, por ejemplo: la amistad, la confianza, el servicio, la salud física y psíquica, el conocimiento, la alegría, la virtud. Ninguna de estas motivaciones puede satisfacerse si los demás no lo logran de alguna manera. Desde la salud física o mental hasta la virtud, se requiere un ámbito de sociabilidad. Mi motivación, para serlo, ha de repercutir necesariamente en otro y necesita del otro para satisfacerse.

Son motivaciones disyuntivas, por ejemplo: los bienes materiales, el status, el poder, el prestigio, la popularidad. En todas estas motivaciones se da el fenómeno contrario a las anteriores: si debo compartir la dirección general con otra persona, mi motivación disminuye a la mitad; si todos los habitantes de mi rumbo o ciudad tienen automóvil, el mío será menos valioso y útil...

La diferencia fundamental entre las unas y las otras es la siguiente: *los bienes que corresponden a las motivaciones conjuntivas se enriquecen cuando se comparten; los bienes que corresponden a las motivaciones disyuntivas, al compartirse se deterioran.*

LA MOTIVACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Nos interesa especialmente detenernos en el carácter conjuntivo del conocimiento, ya que nos encontramos en una época en que el factor principal para el buen desempeño de la empresa es precisamente el conocimiento mismo, más que el capital monetario y más que las materias primas o cualquier otro integrante de la cadena de valor agregado que se incluya en las operaciones de la organización.

En un principio, es claro que el conocimiento no constituye una motivación disyuntiva: lo que yo sé pueden saberlo los demás sin que la calidad de mi conocimiento mengüe. Será oportuno analizar además si el conocimiento es una motivación, y si es una motivación conjuntiva (ya que al menos no lo es disyuntiva).

El ser humano aspira a conocer. Las cualidades de abstracción e inmaterialidad que posee (capítulo II), así como el propio afán de trascendencia del hombre, colocan al conocimiento —al saber— entre los grandes impulsos motivadores. Según Aristóteles, en el libro XII de su *Metafísica*, el deseo de conocer es la máxima aspiración, y el estado del que conoce, la máxima felicidad del hombre.

¿Es conjuntivo el conocimiento? La contestación afirmativa tiene muchos apoyos que no podemos agotar aquí, aunque alguna vez habrá que hacerlo, siendo como es hoy el ingrediente mejor calificado de la empresa. Por de pronto, diremos que el conocimiento de las mismas cosas une a las personas de una manera profunda e inigualable. La participación en las mismas informaciones es uno de los aglomerantes insustituibles de la convivencia humana.

De ahí deriva el error de *ocultarse conocimientos* entre las personas que componen la empresa y entre aquellas con las que la empresa se relaciona. Poseemos experiencias prácticas irrefutables acerca de cómo los directores de la empresa logran un mayor entendimiento, incluso en el mismo aspecto económico, cuando participan con el cliente o el proveedor de unos mismos conocimientos, y viceversa.

Lo anterior es válido incluso en las relaciones entre competidores directos de un mismo ramo y un mismo mercado geográfico. Advertimos antes (capítulo IV, *La colaboración es...*) que las personas entre sí no tienen motivos para ser integralmente competidoras —aunque puedan serlo en algún aspecto de su actividad—, ya que la persona es sustantivamente relacional y, por cuanto lo es, lo nativo suyo es el vínculo y no la disgregación. Pero ahora señalamos que cuando los competidores se encuentran en un mismo nivel de conocimientos con respecto al *management*, a la situación económica del entorno, a las situaciones sociales de la comunidad en la que se encuentran arraigados, entonces la colaboración y el entendimiento surgen de modo prácticamente instantáneo, en el seno mismo de la dialéctica competitiva; no tiene ésta por qué disminuir, pero se hace más racional e inteligente y menos visceral y emotiva.

Pero, además, puede afirmarse, sin temor a la duda, que el conocimiento es una motivación conjuntiva porque *se afirma y asegura al comunicarse*. El conocimiento, como ya lo observaron los griegos, es esencialmente dialógico: la tarea de nuestro pensamiento se hace siempre en diálogo con otro, aunque no sea más que un interlocutor virtual. Cuando nuestras intuiciones y supuestos logran orientarse para ser objeto de comunicación, y cuando el destinatario de nuestro diálogo nos entiende —o pregunta para entender—, es entonces cuando tenemos un verdadero conocimiento.

No se opone a cuanto decimos el que haya empresas que ocultan los conocimientos para obtener la ventaja económica que la posesión exclusiva de ellos podría reportarles. Aun en este caso, de suyo el conocimiento es expansivo, tendiente a la comunicación, a la inclusión y conjunción. Lo que es disociador, excluyente y disyuntivo, es el dinero que

se obtendría si ese conocimiento se mantiene en exclusiva. Y tampoco se opone porque, a final de cuentas, ese conocimiento debe hacerse patente. El término *patente* que se aplica a lo que queda registrado como propiedad de alguien, es un término escogido con acierto. Aunque la utilidad monetaria del uso de un determinado conocimiento pudiera asignarse en exclusiva a quien lo haya registrado en la oficina de patentes (esto es, de los conocimientos que se hacen patentes), los conocimientos en cuanto tales no son de nadie en particular, ya que todos pueden acceder a ellos.

Se da, pues, en el conocimiento, la nota que distingue a las motivaciones conjuntivas: que se enriquecen cuando se comparten.

CUALIDADES DE LAS MOTIVACIONES CONJUNTIVAS

El mayor grado de moralidad de las motivaciones conjuntivas y de los valores o bienes que a ella corresponden, deriva del carácter relacional de la persona, y del carácter espiritual de los bienes.

Es evidente, a estas alturas de nuestro trabajo, que las motivaciones conjuntivas o incluyentes (amistad, confianza, conocimiento...) suscitan la colaboración, que es uno de nuestros criterios operativos de eficacia (capítulo IV, *La colaboración es...*), mientras que las motivaciones disyuntivas o excluyentes (dinero, poder, *status*...) incitan a la competencia. Pero el carácter asociativo, conjuntivo, incluyente de aquella especie de motivaciones, no se relaciona sólo con la eficacia operativa de la empresa. Representa, sobre todo, una línea de expansión y desarrollo de la persona.

El dilema en que hoy sin duda se encuentra la empresa (desencadenar un sistema de motivaciones individualistas disyuntivas o un sistema de motivaciones sociales conjuntivas) tiene un fondo de mayor calado. Lo que se encuentra en discusión es el concepto filosófico mismo de la persona.

En la cultura filosófica contemporánea se dan dos conceptos opuestos en la consideración de la persona, que, por vasos comunicantes, indiscernidos pero reales, han venido a tener resonancia fuerte dentro de las paredes de la empresa, que es, como siempre repetimos, comunidad de personas.

Se trata de la persona constituida en sí misma *por oposición* o constituida en sí misma *por relación*. Según Thomas Hobbes y Friedrich Hegel, la génesis constitucional de la persona, su autoafirmación como tal, lo que le hace en su núcleo ser persona y ser esta persona, es su oposición a otra. En cambio, para Aristóteles, y sobre todo para Tomás de Aquino, la persona se define y se distingue por su modo característico, peculiar e irrepetible de relacionarse con los demás. De uno u otro concepto de persona se desprenden uno u otro sistema de motivaciones. A la hora de la elección, tal vez debamos hacerle caso a Charles Taylor (1991), cuando nos dice que “la autorrealización por oposición” es una forma narcisista, superficial y trivializada de estar en la sociedad, y a Alan Bloom (1989), para quien esta opción egocéntrica es *angosta* y *chata*.

Pero la identidad de la persona entendida por oposición o entendida por relación no es sólo un concepto filosófico: es también un optativo estilo de vida, que cada persona asume como propio por causas y razones diferentes. Una de ellas, para la primera opción citada, es el falso supuesto de que el egoísmo es más afirmador e individualizante que la generosidad. Lo cual es demostrativamente falso: hay en el acto generoso un factor de identidad y personificación individual de nivel máximo, muy superior al acto egoísta. Prueba de ello es que todos los egoístas se parecen entre sí, como individuos fabricados en serie (sin que ello obste para que mutuamente se recusen), lo cual no sucede con los multiformes y variadísimos modos de la generosidad.

Aún existen otras razones de peso para calificar moralmente a las motivaciones conjuntivas en un grado más alto que a las disyuntivas. Si bien se mira, todas las motivaciones conjuntivas e incluyentes se encuentran conectadas en directo con la persona misma, en tanto que los bienes referidos a las motivaciones excluyentes o disyuntivas son realidades periféricas a la persona: la persona puede ser la misma con o sin ellas. En muchos casos, no obstante, requeriría un gran temple moral para ser la misma. La persona que cambia en su profundo modo de ser por el hecho de haber adquirido una fortuna o un puesto social, falla en esa identidad personal que es una de las responsabilidades de la persona (capítulo IX, *Responsabilidad congruente*).

Siendo la persona quien, según hemos visto (capítulo II, *La persona, fuente de valor*), da valor a todas las demás realidades, y siendo las motivaciones conjuntivas intrínsecamente personales, esto es, intrínsecas a la persona, su proximidad o conmensuración con la fuente de valor las hace más valiosas que aquellas sólo superficialmente conexas con el núcleo personal de cada uno.

Lo anterior nos hace ver otro punto importante relacionado con las motivaciones conjuntivas y su *status* moralmente superior respecto de las disyuntivas. La persona es espíritu (capítulo II, *Razones de la dignidad*), y los bienes especialmente insertos en ella tienen su misma impronta espiritual. Con excepción de la salud física (si marginamos sus estrechas relaciones con la psíquica), todas las motivaciones conjuntivas o incluyentes tienen una innegable dimensión espiritual.

Pero la persona es también cuerpo. Las motivaciones disyuntivas se refieren a esta dimensión material (como el dinero) o paramaterial, por cuanto que permiten una medición o comparación cualitativa (la popularidad se mide por número de votos, de televidentes, de radioescuchas; el poder, por niveles jerárquicos de *más* o *menos*, etcétera).

Ello hace posible el contar con una piedra de toque para saber si una motivación —y el bien que le corresponde— entraña un orden espiritual o material. La regla es la misma que sirve para distinguir entre motivaciones conjuntivas y motivaciones disyuntivas, y que ya referimos arriba: lo espiritual se agranda al compartirlo, lo material se destruye o empequeñece cuando se reparte.

El carácter preferentemente espiritual de las motivaciones, y su mayor o menor proximidad con la persona que se motiva, nos pone en conexión con otras dos cualidades disímbolas que pertenecen a estos dos tipos de motivaciones: en las disyuntivas podemos

establecer comparaciones —y por tanto, germinar competencia—: lo importante no es tener poder, dinero o prestigio, sino tenerlo en mayor grado que otros. Si todos tienen dinero, el mío vale menos (ése es el estado económico inflacionario), y vale menos mi poder si debo compartirlo o supeditarlo a otros; si todos en la organización fuéramos directores generales, este nombramiento no tendría para mí significación alguna. No quiere decirse con esto que todas las comparaciones son moralmente negativas. El concurso, la competencia, la lucha por un lugar superior, son incentivos individuales en modo alguno menospreciables. Únicamente advertimos: *a)* que el incentivo de carácter individual puede agudizar el individualismo ya de suyo hipertrofiado en muchas de nuestras organizaciones; *b)* que la soberbia, el egoísmo, la envidia, etc., incluyen siempre un ingrediente de comparación, aunque la proposición inversa no sea verdadera; *c)* que una organización en la cual se busca obviamente el trabajo conjunto, al no utilizar motivaciones precisamente conjuntivas sino sólo disyuntivas, se convierte en un cuadrado redondo: querría implantar con sistemas, controles, procedimientos y autoridad formal, la conjunción de una organización que se está disociando disyuntivamente por sus motivaciones. La organización que se está formando con una mano, queda deshecha por la otra.

En cambio, las motivaciones conjuntivas o incluyentes no son comparativas y, por tanto, competitivas: la amistad mutua, por ejemplo, no permite el que uno de los dos amigos sea más amigo que otro, precisamente por su carácter mutuo. Incluso en aquellos casos en que no se da una mutualidad, como es el de la salud física, nadie desea establecer comparaciones de salubridad: me interesa que todos a mi alrededor estén sanos corporalmente (y psíquicamente, ya que en este tipo de salud tiene lugar la mutualidad); nadie en su sano juicio se propone tener más salud que el vecino, aunque sí podría trazarse como meta tener un negocio más grande que el de éste (para nosotros este propósito tampoco procedería de un juicio sano, aunque no pensaría así el común de las personas).

El prototipo de la motivación conjuntiva es la alegría: la alegría crece cuando se contagia. Por eso, una de las notas de las 100 mejores compañías para trabajar en los Estados Unidos es el buen humor, que puede llegar a tener tanta importancia como el *trust* de Fukuyama.

Que las motivaciones más insertas e identificadas con la persona no sirvan como parámetros de comparación, confirma una vez más el carácter monolíticamente absoluto de la persona: si cada persona es un todo de sentido, la realidad más valiosa del universo, no es una realidad que pueda compararse con ninguna otra realidad, y menos con otra persona.

En estrecha relación con las motivaciones conjuntivas y disyuntivas, se encuentran las características existenciales de *éxito* y *plenitud*, que se han hecho populares gracias a Viktor Frankl. Aunque Frankl, a su vez, no maneja nuestras categorías motivacionales de disyunción y conjunción, nosotros podemos establecer un nexo claro de estas dos categorías con el éxito y la plenitud. Todos los parámetros de éxito son individuales: soy yo el que se debe significar como exitoso; puedo alcanzar el éxito aunque los demás,

próximos a mí, no lo alcancen; más aún, la estructura del éxito pide a veces, como condición para que se dé, el que sean precisamente los más próximos los que no sean exitosos... Al mismo tiempo, todos los parámetros de éxito deben ser públicos: obtener el éxito clandestinamente es un despropósito que contradice a la noción misma de éxito que estamos manejando.

Por el contrario, todos los parámetros que configuran la plenitud (una vida completa y lograda) son *sociales*: para alcanzar la plenitud vital debo lograr la plenificación de quienes viven conmigo, pues en ello mismo consiste mi plenitud: en la plenitud que he ayudado a proporcionar a los demás. Paralelamente, todos los parámetros de la plenitud son, por paradoja, *íntimos*: las personas de vida lograda no salen en el periódico, es más, ellos mismos no son conscientes de su propia plenitud. Si estuvieran atentos a alcanzar una plenitud supuesta, no la alcanzarían jamás.

El carácter solitario del éxito, así como el social de la plenitud, no son sutilezas de la psicología, sino espontáneas intuiciones del sentido común y de la experiencia. Charles Handy nos dice ingenuamente: “Me parece que mis amigos me gustan más cuando no tienen éxito, y lo mismo les sucede a ellos conmigo, porque entonces hay más espacio y tiempo para la diversión. Para decirlo sin ambages, ellos y yo somos menos aburridos cuando tenemos menos éxito”.

CONCLUSIONES

—Por la motivación logro incentivar la conducta de los demás, apelando a motivos de carácter subjetivo antes que a bienes o valores objetivos. Para ello se necesita que el objeto hacia el que se motiva tenga una mezcla de aspectos buenos y malos; que el sujeto tenga un conocimiento aspectual y sucesivo de los bienes que considera, y que el mismo sujeto carezca de una suficiente visión de largo plazo.

—Esto facilita que puedan ofrecerse como bienes motivantes algunos que sólo sean buenos para el sujeto al que se ofrecen, aparentemente.

—Para estudiar moralmente la motivación, se requiere analizar en primer término qué bienes se ofrecen a los demás para su volición. Debemos presentar aquellos bienes que implican la felicidad intramundana del hombre: la virtud, en cuanto desarrollo y expansión de la actividad del espíritu; la salud, en cuanto que la enfermedad puede sernos un impedimento para ser felices; los bienes materiales, en cuanto pueden ampliar el campo de influencia o los efectos de la virtud; y la amistad, en cuanto puede ayudarme a mantener la virtud y puede difundir esa misma virtud entre mis amigos.

—Para que estos bienes motiven al hombre, es equivocado pensar que se requiera una previa educación de éste: la educación consiste en motivar al hombre con tales bienes.

—En el estudio de la moralidad de las motivaciones debe tenerse en cuenta, en segundo término, la persona que presenta los bienes a la voluntad del sujeto que ha de

quererlos. Esta persona ha de ser confiable. Más aún: amigo.

—La amistad es una relación humana motivadora si se preservan la tres etapas clásicas de la amistad: salir de sí mismo, interiorizarse en las cosas del amigo y querer ambos las mismas cosas.

—Finalmente en el estudio de la moralidad de las motivaciones, debe procederse al análisis del modo como se presentan los bienes que queremos que sean queridos. Para ello ha de tenerse en cuenta que la voluntad es inabordable, aunque pueden proponerse determinados bienes presentando el motivo adecuado para quererlos y predisponiendo al sujeto para que los quiera.

—La proposición de motivos y la predisposición del sujeto pueden prestarse a la atrofia de la visión panorámica y a la manipulación.

—La teoría de Maslow, popularmente conocida, debe ampliarse y fundamentarse con los conceptos aristotélicos de medio y fin, el dominio alternado con la satisfacción de necesidades, y el cumplimiento y el deber junto con la necesidad y la satisfacción.

—La triple dimensión de las motivaciones (extrínseca al trabajo, intrínseca al trabajo y transitiva a otros sujetos) debe complementarse con la calificación moral de los bienes a que estos tres tipos de motivación se refieran en cada caso.

—Debe tomarse en cuenta que en la organización se dan motivaciones conjuntivas, que propenden a la colaboración, sus bienes se enriquecen al compartirse, y se identifican con la persona (y tienen un profundo acento espiritual); y motivaciones disyuntivas, que generan competencia, individualismo y comparación, sus bienes son periféricos a la persona, y tienen un profundo acento material o paramaterial. La elección entre un sistema de motivaciones conjuntivas y un sistema de motivaciones disyuntivas es una importante cuestión ética en la empresa.

—Las motivaciones conjuntivas derivan de un concepto de persona según el cual ésta se constituye por relación; las motivaciones disyuntivas proceden de un concepto de persona en que ésta se constituiría por oposición.

—Las motivaciones conjuntivas y disyuntivas se relacionan estrechamente con los conceptos de plenitud y éxito, respectivamente.

¹ El autor denomina *trascendente* a este tipo de motivación, pero nos parece que el calificativo adecuado al contenido o naturaleza de esta motivación es el de *transitiva*, pues no todo trabajo que repercute en los demás es trascendente, en el sentido clásico de esta palabra, según el cual el hombre se superaría a sí mismo o se relacionaría con realidades superiores a sí.

² Hemos tratado este asunto más extensamente en *El empresario y su mundo*, capítulo VI, “Motivaciones asociativas y motivaciones de preponderancia”, McGraw Hill, México, 1993.

VIII. FINES

A LA EMPRESA le hemos asignado (Llano, 1979) cuatro finalidades que requieren explicarse y, tal vez, rectificarse.

- a) Generación de un valor económico agregado.
- b) Servicio a la comunidad.
- c) Desarrollo de las personas que integran la empresa.
- d) Capacidad de continuidad.

Lorenzo Servitje ha presentado estas finalidades de un modo más estructural, que nos puede resultar útil para percatarnos de que, unas miran hacia adentro de la empresa y otras hacia afuera, y unas son de carácter social y otras son de carácter económico.

	<i>Finalidad económica</i>	<i>Finalidad antropológica y social</i>
E m p r e s a	Generar riqueza suficiente para los integrantes de la empresa.	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la empresa.
C o m u n i d a d	Generar riqueza para los integrantes de la comunidad.	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la comunidad.

Sergio Raimond-Kedilhac (IPADE, 1997) considera que las finalidades de la empresa son las siguientes:

- 1) Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades del medio socioeconómico.
- 2) Generar un valor económico agregado.
- 3) Establecer y cumplir de modo equilibrado y razonable los compromisos

económicos con los elementos que participan de la actividad de la empresa:

Trabajadores	Salario
Empleados	Sueldo
Clientes	Servicio, calidad y precio
Proveedores	Pagar a tiempo y a precios razonables
Acreeedores	Intereses y pago del adeudo
Inversionista	Utilidades
Directores	Participación
Gobierno	Impuestos

- 4) Propiciar y mantener un ambiente donde los trabajadores y empleados se desarrollen individualmente y como comunidad social, permitiendo y estimulando en ellos motivaciones trascendentes.
- 5) Generar la autocontinuidad de la empresa, que garantice su permanencia en el mercado.
- 6) Multiplicar oportunidades para que un mayor número de personas tenga acceso a ellas.
- 7) Responsabilizarse del impacto ecológico y los efectos secundarios negativos de la empresa, y propiciar efectos secundarios positivos.

Por su parte, Andrés M. Sada Zambrano nos ofrece la finalidad de la empresa en una sucinta fórmula: procurar que el cliente reciba productos y servicios de progresiva calidad y también progresivamente de más bajo costo.

Hemos decidido presentar las finalidades de la empresa vistas desde enfoques pragmáticos (todas las personas citadas son o han sido directores de empresa por largos años), para que se compruebe que en ese terreno, al menos desde la práctica, si no es que desde la academia, hay una concordia subyacente.

GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO

Esta finalidad, por el objetivo *económico* inserto en ella, restringe a la empresa al ámbito mercantil, que es aquel que primordialmente tenemos en cuenta en la presente obra. Sin embargo, veremos en seguida que este objetivo, aun refiriéndose a la empresa mercantil, presenta contemporáneamente profundas dificultades conceptuales, precisamente por la dimensión cuantitativa que toda realidad económica forzosamente conlleva.

Para el juicio moral que pueda darse respecto del cumplimiento de esta finalidad de la empresa, necesitamos hacer algunas observaciones importantes sobre los diferentes ángulos que nos ofrece la consideración ética de la misma.

La bondad moral de agregar valor económico

Venturosamente han pasado los tiempos en que generar riqueza parecía sospechoso. Por una parte, privaba la idea marxista de que la riqueza generada por el capital tenía su origen necesariamente en la sustracción de aquella que le correspondía al proletario.

En esta idea se encontraba implícito un concepto estático de la riqueza, conforme al cual, mientras uno ganaba el otro tenía que perder. Es cierto que de esta idea participaban no sólo los ideólogos socialistas sino los mismos empresarios: el acto más importante de la actividad mercantil era la negociación, por la cual yo debía conseguir lo más posible cediendo lo menos posible. La actividad mercantil no conocía más alternativas que la de ganar-perder y la de perder-ganar. Si alguien debía perder en la negociación era mejor que fuera el otro, y si alguien debía ganar era preferible que fuera yo.

Para el marxismo existía, sí, la posibilidad de creación de riqueza, pero ésta debería atribuirse por completo al proletario y, casi literalmente, a la mano de obra. Hoy, cuando la mano de obra, las materias primas e incluso el capital han desmerecido su importancia, la creación de riqueza se finca en la organización, en el *management*, que reviste ahora la forma no de manejador financiero o de inventarios, sino de conocimientos, como luego se verá.

Por esa atribución casi monopólica de la generación de riqueza a la mano de obra, las pretensiones de ganancia por parte del capital hacían entrar a la empresa en un juego de *perder-perder*, como después de casi un siglo de experiencia quedó demostrado.

Para que la generación de valor económico agregado ingrese plenamente en el juego de *ganar-ganar*, debe considerarse que esa generación de valor es atribuible a toda la empresa y no sólo a uno de sus componentes.

Pensar, por tanto, que la finalidad de la empresa reside solamente en proporcionar beneficios o utilidades —*profits*— al capital, es reducir la empresa a una de sus partes, a la que se le llama y se le considera injustificadamente la parte principal.

La atribución del valor agregado

Considerar que el valor agregado de la empresa debe atribuirse por principio a uno de los componentes de ella, con preferencia a priori sobre los demás, es una atribución injusta.

Esta consideración es el punto central del capitalismo: pensar que tanto los directivos como los operadores deben trabajar *para* obtener rendimiento del capital, ya que sin éste ni unos ni otros podrían desempeñar su trabajo.

Cuando nos referimos a la empresa en cuanto comunidad de personas (capítulo II), pudimos percatarnos de que aquella afirmación capitalista tiene tanta razón como esta otra: el capital es amorfo e inactivo sin personas que lo trabajen. Apremiados a optar, tendríamos que inclinarnos por la veracidad de esta segunda propuesta antes que por la

primera, aunque no sea sino porque en la génesis del capital encontramos siempre, de manera indefectible, el trabajo de la persona.

Si son todas las personas —capitalistas, directores y operarios— las que concurren en la generación del valor económico agregado, todas ellas han de ser las destinatarias de este valor. Este principio, antes que una sensata verdad de sentido común, y ajeno a toda ideología, deriva de la igual dignidad de la persona. Esto hace que el valor agregado se atribuya a todas las personas en la misma medida en que contribuyeron a generarlo: esta proporción es la única diferencia a observar en la mencionada distribución del producto del trabajo. Se trata de una diferencia *a posteriori*, derivada del diverso rendimiento, pero no *a priori*, considerada desde el principio a partir de supuestas diferencias de las personas.

Será a veces el capital el que deba llevar una parte preferente, porque haya sido el factor más importante en esta génesis de la riqueza; pero en otras ocasiones, y por el mismo motivo, deberá serlo el director o el operario.

El reparto de riqueza no debe, desde luego, ajustarse al distingo de los cargos honoríficos. Opuesta a la antigua noción de honor resaltamos la moderna noción de dignidad. Esta tiene un sentido, de suyo, universalista e igualitario, mientras que, en palabras de Montesquieu (*El espíritu de las leyes*, III, VII), “la naturaleza del honor es requerir preferencias y distinciones”.

En resumen, para que la atribución del valor económico agregado sea justa, debe hacerse atendiendo al factor de contribución en esa agregación de valor. Por difícil que sea llegar a valorar con objetividad esta diversa proporción de atribución, no debe dejarse el reparto a las solas fuerzas de la oferta y la demanda —que tendrá, con todo, que influir—, y menos aún a la fuerza de la negociación. Hay personas que pueden tener una gran habilidad para generar riqueza, y en cambio resultan débiles a la hora de negociarla. Y no se les debe retribuir por ésta sino por aquélla. No hacerlo así, es inclinar —erróneamente— el criterio de eficiencia hacia la competencia antes que a la colaboración (capítulo IV, *La colaboración...*).

Si el valor se agregó mediante la colaboración, ¿por qué debe repartirse mediante la competencia? Y si el reparto se hace supervalorando la competencia, ¿cómo obtendremos después la colaboración? Al no contestar con acierto —con prudencia— estas ineludibles preguntas, aplicaremos las leyes de la justicia conmutativa —un mero intercambio de trabajo que me das por dinero que te entrego— cuando estamos en un ámbito en el que debería regir la justicia distributiva: debemos distribuir entre nosotros lo que entre nosotros conjuntamente se produjo.

El carácter de persona en esta atribución

A pesar del sentido común que transpiran las propuestas anteriores, en cuanto a que la riqueza se distribuya en la proporción en que se contribuyó a generarla —*que se atribuya a quien contribuya*—, no podemos marginar aquí el hecho, ya pacíficamente admitido

antes, de que la persona no se conmensura sólo con su trabajo, sino que la persona implica un *plus* respecto de su actividad.

Por tanto, si se dieran necesidades de la persona en cuanto tal, por encima de lo que puede recibir por su trabajo, este hecho deberá tenerse en cuenta en la distribución, la cual habrá de atender *no sólo* a la aportación positiva de cada uno, *no sólo* a las fuerzas del mercado, sino *también* a la condición de *persona* del trabajador, conforme a la cual posee un derecho a la propia y familiar subsistencia, y del que ninguna ley económica debe privarle. Que sea la empresa quien deba cubrir ese derecho es otra cuestión. Pero la pregunta ha de plantearse: si la empresa es una comunidad de personas, ¿por qué a la persona se le retribuye sólo y estrictamente como trabajador?

El capitalismo se sostiene racionalmente en el campo de la justicia distributiva: aquellos que más logran deben recibir más. Pero una sociedad que pretenda que sus ciudadanos le sean fieles no como trabajadores sino como personas, debe fíncarse *además* en la disposición de la justicia que se debe a toda persona simplemente por serlo: quienes más necesitan deben ser satisfechos en sus necesidades. El principio según el cual habrá que ir “de cada uno según sus capacidades a cada uno según sus necesidades”, no ha sido resuelto aún, y debe resolverse, aun cuando se le tilde de idea socialista. Es obvio que estamos hablando aquí de necesidades estrictas de la persona en cuanto tal, y no de caprichos. Y estamos hablando de remuneración de un trabajo serio, no de holgazanerías disfrazadas de actividad laboral.

Diversos conceptos de valor agregado

La consideración de que la riqueza generada se debía enteramente al capital, *después* de que se hubieran cubierto todos los gastos, no era a fin de cuentas una manera, discutible como todas, de repartirse lo ganado. Se trataba en realidad de un concepto integral acerca de la empresa. De acuerdo con él, la remuneración al trabajador —fuera directivo, fuera operario— se consideraba como un gasto que debería descontarse de lo generado, y como todo gasto, debería minimizarse. El trabajador de la empresa era un extraño cuya actividad se contrataba, como se podría contratar la compra de un artefacto al proveedor.

En la posición opuesta, el trabajador podía considerar al capitalista —quizá con más derecho— como un extraño, de manera parecida a un acreedor que me proporciona un crédito a fin de que pueda trabajar, y cuyo costo, como todo crédito, deberá minimizarse. Unos y otros, pues, habrían entrado en el juego de *perder-perder*, ya que se trataban respectivamente como ajenos si no es que como extraños o, peor aún, como enemigos.

El concepto de valor agregado no tiene discusión. Llámase valor económico agregado a la diferencia contable entre facturas de venta y facturas de compra, es decir, el valor que añadí a lo comprado a fin de poder venderlo a un precio superior.

Pero esta simple consideración contable de la riqueza generada oculta un asunto decisivo que compromete el concepto de empresa por entero.

En efecto, el valor agregado viene definido por la diferencia entre lo que se compra a

terceros y lo que se vende *a terceros*. ¿Quiénes son los terceros que quedan fuera del cómputo de valor agregado, y que precisamente el dejarlos *fuera* me permite determinar el valor que se produce dentro? ¿Dónde está el adentro y el afuera de mi empresa? ¿Puedo considerar *tercero* a un proveedor que me entrega el 90% de sus ventas, lo que compone a su vez el 90% de mis compras? ¿Puedo considerar *tercero* a un cliente al que le vendo el 90% de mi producto, el cual constituye el 90% de sus compras?

Estas preguntas son preparatorias de la siguiente: ¿puedo considerar *tercero* a una persona que me vende el 90% de su trabajo laboral, y esa venta constituye el 90% de sus ingresos?

En el momento de definir el valor económico agregado, cuestión al parecer solamente contable, se presenta un dilema moral de primera categoría: las personas que trabajan en la empresa, ¿son terceros para ella? La nómina por la que pago el salario a mis obreros o a mis directores, ¿constituye una factura de compra como la que debo pagar a mi proveedor de materia prima?

Del contrato de trabajo al contrato de sociedad

Estas preguntas fueron planteadas hace 100 años, aunque nunca se resolvieron. Hace precisamente 100 años, el papa León XIII, en su encíclica *Rerum Novarum*, sugirió (hoy podemos decir “proféticamente”) que los contratos de trabajo se suavizasen supliéndolos por contratos de sociedad. El trabajador no debería ser un asalariado por contrato, sino un socio. La propuesta se hizo pensando sobre todo en la persona del trabajador. Los empresarios fuimos ciegos al no percatarnos de que esta sugerencia sería potenciadora de la eficacia de la organización, porque el unir fuerzas, el empujar en la misma dirección, esto es, el trabajar en colaboración, es, en orden a la eficacia, superior a la competencia que se genera en un contrato tensamente negociado.

Durante ese siglo, y sobre todo al final del presente, las cosas han cambiado mucho. El cambio principal se llama globalización. Los productos y servicios se compran y se venden en cualquier punto del planeta. Se han creado redes de empresas en las que el proveedor y el cliente ya no son tales gracias a contratos puntiformes en cada operación individual de compra o de venta, sino productores asociados, de tal manera que entre ellos se da un proceso de enseñanza-aprendizaje en donde el vínculo establecido ya no es el de un comprador ocasional que se relaciona con el cliente de turno, sino el de maestro y discípulo, en una transferencia de tecnología de intención permanente. Si un solo automóvil está compuesto de piezas fabricadas por 200 proveedores de 15 países, ¿puede decirse que las relaciones entre ellos son relaciones de *terceros*? No es posible que el edificio del Shangai-Hong Kong Bank se componga de elementos fabricados en 10 países distintos, y las relaciones entre los constructores sean meras relaciones puntiformes.

Aparece el propósito de adquirir lo que necesito en el sitio donde la calidad, precio, tiempo y formalidad de entrega sean mejores. Sólo produciré aquello que, en calidad,

precio, tiempo y formalidad de entrega, sepa hacer mejor que lo mejor que pueda hacerse en cualquier otra empresa del mundo. Este deseo ha terminado con los antes bien definidos linderos que separaban a las empresas compradoras de las empresas vendedoras. Hoy día se entremezclan en plexos tan articulados y estrechos, que no puede hablarse con propiedad de que estamos en conexión con *terceros*.

Esta red de pequeños puntos de empresa, en la que lo que realmente vale es la cohesión entre ellos, ha recibido el nombre de empresa *virtual*, poniendo al revés el significado tradicional de este vocablo.

Se llamaba *virtual* a aquella causa que, contando con todos los factores para producir un determinado efecto, aún no lo ha producido: así, una empresa sería *virtualmente* internacional porque su producto es mundialmente competitivo, aunque no tuviera todavía ventas en el extranjero; se podría decir que un ejecutivo es un *virtual* presidente de la compañía si, estando en condiciones de serlo, no ha recibido aún el nombramiento...

Actualmente, el término *virtual* se refiere, por lo contrario, a una empresa que no cuenta con todo lo que antes se consideraba imprescindible para fabricar un producto o prestar un servicio, y sin embargo lo fabrica o lo presta, utilizando la actividad de diversas empresas ajenas, a las que coordina, creándose así la empresa *virtual* (en este segundo y moderno significado del término). Ejemplos: una de las más grandes fábricas de automóviles del mundo, que sólo fabrica el cuarenta por ciento del vehículo; la segunda corporación en ventas de ropa femenina no tiene en propiedad un solo taller textil; una vendedora de los 20 mejores viñedos de California no posee una sola vid; uno de los distribuidores de huevo más importantes del mundo no cuenta con una sola gallina, etcétera.

La empresa virtual es un nodo de coincidencia y coordinación de múltiples empresas que son diversas entre sí pero no son propiamente *terceras* las unas de las otras.

Lo que ha ocurrido con proveedores y clientes condiciona la suerte de los trabajadores en relación con el tema que tratamos. Si el cliente y el proveedor en rigor no son terceros, los trabajadores no pueden considerarse terceros tampoco. El haberlo pensado así no es más que una miopía del capitalismo, que no supo adelantarse a su tiempo, y en cambio sólo reaccionó hasta que los japoneses lo despertaron.

Es llamativo leer en *Fortune* una afirmación casi idéntica a la de una centenaria encíclica papal, cuando Rapoport (1993) nos dice que para solventar la actual crisis de desempleo es necesario comportarnos *treating each employee like an associate*: tratando a cada empleado como un socio.

Cuantificación del valor agregado

Hay dificultades muy serias para decir que el valor agregado, como finalidad de la empresa, y empresa *mercantil*, debe recibir el calificativo de económico.

Sabemos que existen empresas eficientes que no tienen la finalidad de generar un

valor económico sino un valor social, cultural, artístico, pero siempre hemos oído decir que la empresa *mercantil* tiene como finalidad generar un valor *económico*, en sus términos más elementales y básicos: que lo que se venda tenga un valor *económico* superior a aquello que se compra.

Sin embargo, a través de este siglo han venido surgiendo fenómenos, al parecer enteramente mercantiles, que nos hacen dudar al menos de aquel adjetivo. Entre los componentes de lo que se produce o entre las actividades de los servicios que se prestan, cada vez tienen menor peso los elementos materiales que lo integran, la maquinaria que se requiere, las edificaciones y espacios que son necesarios y, en consecuencia, el capital financiero que haya de acopiarse.

En cambio, adquieren mucho mayor peso específico los conocimientos a partir de los cuales se puede elaborar el producto o proporcionar el servicio. Jugando con la etimología de la palabra “capital”, derivada de *caput*, cabeza en latín, Michael Novak nos dice que ahora el capital es más necesario que antes, pero no en el sentido monetario, sino en el sentido de *cabeza* inteligente.

Pero acaece que los conocimientos no son cuantificables en términos monetarios, por su propia índole. Sólo un profeta —que no existe— podría saber cuánto dinero producirá un determinado conocimiento hasta ahora ignorado, y aun si lo hubiera, nadie nos puede decir el precio que tiene que pagarse a un profeta.

El caso es que cada vez aparecen en las vísceras de la empresa más conceptos que no son de suyo cuantificables, y que sólo se cuantifican mediante un juego malabar de fantasía, que supone lo que en términos mínimamente realistas no sería legítimo suponer.

Ya hemos tenido oportunidad de advertir (capítulo VI) que Francis Fukuyama, en *Trust*, califica al *capital social*, es decir, a la confianza de los ciudadanos para asociarse en negocios comunes, fuera del estricto ámbito del *familismo*, como más importante que el *capital financiero* (entre otras cosas porque el capital financiero quedaría y queda operativamente trabado si no lo destraba el aceite de la confianza social mutua).

Sin embargo, el capital financiero puede contabilizarse en un balance, en tanto que el capital social, siendo más importante, carece de termómetro para medirlo: para medir la confianza mutua se necesita previamente contar o suponer la confianza que se quiere medir.

En el país en donde la cuantificación de los negocios ha llegado a sofisticaciones muy sutiles, se emplean cada vez más términos con los que se trata de dar relevancia a los aspectos del negocio precisamente no cuantificables.

Tal es el caso, para poner un ejemplo, de los llamados *invisible assets*, activos invisibles, que son imponderables, vale decir, no cuantificables, y en consecuencia, no susceptibles de valoración económica. El tipo emblemático de *invisible assets* son los conocimientos poseídos por la empresa, embebidos en ella, que son en muchos casos — en cada vez más casos— de mayor valor real y funcional —no sabemos si económico— que los demás renglones del balance que sí son cuantificables.

Precisamente en el caso de los conocimientos este defecto de cuantificación se hace en verdad crítico, porque *ni siquiera puede decirse, como acabamos de decirlo, que*

esos conocimientos son propiedad de la empresa. Los conocimientos, en realidad y de verdad, no se encuentran en posesión de la empresa, sino en posesión de las personas individuales, *y las personas individuales no son susceptibles de ser poseídas*, ni siquiera en sociedades en donde aún se diese la esclavitud. Los conocimientos no son materiales o sustancias que puedan envasarse y mantenerse en un almacén. Los libros y documentos sólo pueden recoger una mínima parte de lo que la compañía sabe. El saber que realmente hace crecer a las empresas resulta difícilmente objetivable, y sólo lo objetivable puede plasmarse en un cuaderno o en un libro. El resto del *iceberg* está tan identificado con la persona que posee —ésta sí— el conocimiento, que difícilmente puede desgajarse de ella: es un saber que se transmite, cuando se transmite, no por objetivación sino por vivencia, contagio, ejemplaridad... El estilo de pintura de Rembrandt no puede recogerse en un disco duro. Lo que ocurre con las artes sucede más aún con las virtudes: el modo en que se viven en una empresa las virtudes propias de la dirección y las virtudes fundamentales en que se apoyan (capítulo VI), tiene una difícilísima posibilidad de transmisión. Ya decía Aristóteles que a un joven podría enseñársele geometría, pero no prudencia. La prudencia está encarnada, como virtud, en la persona prudente; la matemática puede desgajarse objetivamente de la persona y hacerse universal: el teorema de Pitágoras no es de Pitágoras, sino de todos, o de nadie.

Por todo esto, resulta paradójica la presentación de un balance financiero en el que se omiten justamente los renglones de mayor valor, y también es paradójico el que se trabaje en la empresa con este instrumento, radicalmente trunco, como si se tratase de una herramienta perfecta, o al menos la mejor herramienta de que es posible en absoluto disponer.

Se encuentran aquí las empresas ante un dilema cuya resolución no puede postergarse por más tiempo. Nuevamente, parece ser una encrucijada de términos contables, cuando se trata en realidad de un concepto global de la empresa y de sus orientaciones más trascendentales.

El problema podría enunciarse así: una corriente, la más tradicional, buscaría el artificioso modo de cuantificar lo incuantificable, para meter en el molde del balance esos elementos intangibles e invisibles que primeramente parecieron meras expresiones espurias y se han convertido después en las piezas esenciales de la baraja. Bajo la fuerza de esta corriente, la contabilidad procedería de esta fantásica manera: en caso de venta de la compañía, ¿en cuánto podrían comprarse estos imponderables?, sin darse cuenta de que antes habría que contestar esta pregunta que no tiene respuesta: ¿en cuánto estaría dispuesto a venderlos? No tiene respuesta, porque no se puede saber en cuánto se está dispuesto a vender algo que no tiene precio. Conforme a esta corriente, paradójicamente, los factores más valiosos de la empresa sólo podrían tener precio en el curioso momento en que dejaran de pertenecerle; algo parecido a dar la primogenitura a cambio de un plato de lentejas.

Según otra corriente, habría que buscar otros modos de estimación y valoración de las empresas sin recurrir a valores estrictamente económicos. Sabemos que estas estimaciones y apreciaciones de los valores de la empresa que no tienen precio, ni

pueden tenerlo, todavía no existen. Pero tenemos la intuición de que podrían existir si nos saliéramos de la cárcel en que nos encierra la actitud de considerar comprensible sólo lo que puede medirse. Se trataría, en esta corriente, de usar la imaginación, mientras que en la corriente adversa usaríamos la fantasía.

En el caso de la primera corriente o tendencia —tratar de cuantificar lo incuantificable— podemos caer en la peligrosa conclusión que se hizo popular como “la falacia de MacNamara”, al haber sido denunciada por él: primero, *medir lo que se puede medir*; segundo, descartar lo que no puede medirse o *darle un valor arbitrario*; tercero, asumir que *lo que no puede medirse no es importante*: esto es ceguera; cuarto, decir que *lo que no puede medirse no existe*: esto es suicidio.

Como lo dice sabiamente Charles Handy (1996), “lo que no llega a contarse no cuenta. El dinero se cuenta fácilmente. En consecuencia, con demasiada rapidez *el dinero se convierte en la medida de todas las cosas*”; esto es necesidad. Solemos recordar la lapidaria sentencia de Antonio Machado: “Sólo el necio confunde valor con precio”.

En nuestros usos mercantiles, la empresa tiene un valor independientemente de sus registros numéricos contables. Pero la denominación que damos a ese valor es engañosa: *crédito comercial*. El nombre de “crédito” nos hace suponer cuál es la cantidad de crédito —económico— que el mercado o los bancos pueden conceder a la compañía; nos hace suponer cuál es el valor del *nombre*, de la firma o de la marca. Pero en realidad “crédito” quiere indicar más bien el “capital social” al que aludió Fukuyama, la confianza o credibilidad (el *crédito*, pues, que se le concede) en la empresa o en la marca. La expresión inglesa para este concepto es más directa: *good will*, la *buena voluntad* que el negocio se ha ganado en las entidades del entorno con las que ha entrado en relación. Es obvio que la buena voluntad *de los otros* respecto de mí es inmensurable, como lo son también los términos afines: *reliability*, por ejemplo, que se refiere también a la confiabilidad, aunque suele utilizarse más para un proyecto futuro que para una empresa presente.

Necesidad de un nuevo baremo

Esta hipertrofia de lo incuantificable y, al mismo tiempo, depreciación de lo que antes tenía precios ciertos e indudables, ha impelido a Charles Handy a hablarnos de un *nuevo baremo*, nuevas formas de estimación de determinadas realidades valiosas que no son cuantificables, pero no por ello dejan de tener valor.

Tampoco Handy puede ofrecernos fórmulas o baremos para esta evaluación de lo incuantificable. Sin embargo, coincide al parecer con un fenómeno que ya habíamos observado al estudiar las relaciones de la empresa con determinadas orientaciones de la cultura posmoderna (Llano, 1994): la admisión de vínculos de alto valor entre las personas, que no pertenecen al ámbito de la empresa ni del mercado, porque rigen sólo en las comunidades vitales de carácter personal, eso que antes denominábamos (capítulo

II) *comunidades de amistad*; ahí hacíamos alusión a objetos que guardan una relación tan estrecha con la persona que adquieren la calidad de invaluable; nos referimos también a la *carencia de precio* —pero al mismo tiempo, a la *plenitud de significado*— de una sonrisa, del acercar una silla, del ceder el paso. Gestos invaluable pero tan significativos que la sociedad no podría subsistir sin ellos, o, peor, se atascaría si los tasáramos en un precio y cobrásemos por ellos la correspondiente factura.

Desde un punto de vista distinto, Handy coincide con las disquisiciones anteriores. Hay realidades profundas para el hombre que no pueden expresarse en cifras —el dinero no es la medida de todas las cosas—: “un paseo por un lugar hermoso, el amor de la familia, el gozo de enseñar, ver cómo alguien se cura, la emoción del descubrimiento, la satisfacción del trabajo bien hecho, el placer de la amistad...”, y nos dice que, ante esas realidades, “debemos encontrar una forma de enumerarlas, aunque no las podamos contar”.

El nuevo baremo no vamos a obtenerlo profundizando en las relaciones laborales mercantiles, sino *apreciando* las muchas cosas buenas que hay fuera del mercado, y que debemos —insistimos— *apreciar* aunque no les podamos *poner precio*.

El talante varonil, rígido, racionalista y duro para hacer los negocios —inventado no se sabe por quién—, arrojó por la puerta, en nombre de la contabilidad, todas estas realidades vívidas, plenas de sentido, como sentimentalismos impropios de trabajos serios, que se reducen a lo ponderable, cuantificable y medible; pero al poco tiempo se han ido introduciendo por la ventana en nombre de la humanidad.

Ahora vemos mejor que la persona es mucho más que la suma de sus actividades. En especial —y esto no lo sospechaban los neoyorquinos de principios de siglo—, la persona humana es mucho más que los negocios y los cálculos racionalistas. Está ya claro que no podemos vivir con los cálculos de la sola razón, y que resulta impracticable la postura de aquel personaje de *Washington Square* (novela de Henry James, tan experto en psicología como lo fuera su hermano William): para él, las relaciones humanas tendrían que reducirse a las del razonamiento, “sin la ayuda meretriz de la emoción”.

Estas consideraciones no se mueven en el plano académico y filosófico: descienden al mundo de la realidad, es decir, para muchos, al mundo del balance. El mismo Charles Handy (1996) nos dice que, aunque tengamos un largo camino que recorrer, los empresarios del futuro van a tener en cuenta (y nosotros añadimos: aunque no se puedan contar): *el activo intelectual de la empresa* (incluida la investigación y el desarrollo, la incorporación de nuevos productos y servicios, la moralidad y la productividad de los empleados); *el cliente* (su satisfacción en relación con la empresa); *el entorno* (lo que hace la empresa para controlar y mejorar el ambiente, el gasto en trabajos comunitarios, su dedicación a la humanidad).

Chocamos aquí, como en todas las cuestiones difíciles, con la ambigüedad de las palabras: estas actividades de la empresa, en el orden del activo intelectual, de la satisfacción del cliente, y de la aportación a la comunidad, deben *contarse*, dice Handy. Pero no sabemos si deben “contarse” en el sentido de cuantificarse, o deben “contarse” en otro sentido, en el de comunicarse, como quien relata o cuenta un suceso, y tampoco

sabemos si algo que se cuenta, en este segundo sentido de narrar o comunicarse, es funcional si no se cuenta, en el primer sentido de ponerle una cifra y sumarla a las demás. Con esta ambigüedad por delante, hacemos valer el juego de palabras del propio Handy: “Al contar algo lo hacemos visible, y contar lo hace que cuente”.

Como ejemplo nos presenta el de la IBM, cuyos proyectos se miden ahora con siete parámetros: cuatro cifras financieras (incremento de ventas, utilidades, retorno sobre el activo y flujo de caja) y tres nuevos indicadores (satisfacción del cliente, calidad de los empleados y moral).

David Budworth está explorando el concepto de “porcentaje de innovación”, que debería incluirse en el valor añadido por la empresa. Que se consideren o no, que *cuenten* o no (teniendo en *cuenta* la ambigüedad del término *contar*) los múltiples elementos que dan valor a una empresa pero no pueden tasarse, no es, dijimos, un asunto de contabilidad, sino de concepto global de la empresa. Pero es, además, un importante dilema ético: *lo que se decida acerca de los valores invaluablees —sirva la paradoja— incluidos en la empresa, afecta profundamente a las personas, tanto porque esas realidades son invaluablees por ser personales, cuanto porque las personas mismas son, a su vez, insusceptibles de valoración económica. Por estas razones, tal decisión tiene una real dimensión ética.*

En esta decisión debe tenerse cuidado con nuestra razón instrumental, que quizá ya hemos incorporado de manera prioritaria en las estructuras de nuestro pensamiento, y considerar con Charles Taylor (1994) que la reducción de la racionalidad en el cálculo se da en detrimento de las dimensiones de sentido, que se encarnan en fines y valores, a lo que añadimos nosotros que sería paradójico asignar como fin de la empresa a un valor agregado, para cuyo cómputo tengamos que demeritar el carácter de fin que le hemos asignado.

La problemática del valor agregado

El agregar valor económico era *hasta ahora* la finalidad *príncipe* de la empresa. Para muchos, la única; para los restantes, la imprescindible.

Pero esta finalidad de agregar valor económico, por la que se sabría inequívocamente —decíamos— si la empresa cumple o no con su objetivo institucional, se ha vuelto en los últimos años enredadamente problemática.

Esto, por las varias razones que acabamos de estudiar:

- La difícil cuestión de distribuir el valor económico agregado entre quienes fueron sus generadores.
- Las necesidades, en cuanto personas, que deben tenerse en cuenta en dicha distribución.
- El concepto de *tercero* para la computación del valor agregado, que se ha vuelto muy complejo en las actuales redes de negocios.
- La decisión en el dilema acerca de la tercería de los trabajadores con respecto a la

empresa (si transformamos o no el contrato de trabajo en contrato de sociedad).
— La importancia creciente de los valores no cuantificables, que quedarían por ello fuera del valor *económico* agregado.

Veamos seguidamente las cuestiones éticas entrañadas hoy día en la que hemos señalado como segunda finalidad de la empresa: el servicio a la comunidad.

SERVICIO A LA COMUNIDAD

Prioridad entre servicio y ganancia

La primera cuestión moral que debemos plantearnos a la hora de estudiar el servicio a la comunidad como una finalidad de la empresa es la de decidir si el *servicio* tiene o no una prioridad sobre la *ganancia*. Se trata de categorías morales prácticamente únicas, que se relacionan estrechamente con las tendencias básicas de adquirir y poseer (*ganar*) o de crear y compartir (*servir*) (capítulo V, *Tendencias humanas básicas*).

Venturosamente, puede decirse hoy con seguridad que a nivel ideológico no hay nadie que sostenga que la empresa tiene como finalidad exclusiva la de ganar (la práctica es, como siempre, otra cosa). Esta finalidad de la ganancia, desgajada impunemente del servicio, constituyó el centro de los liberalismos ancestrales, en la actualidad ya, ideológicamente al menos, enterrados.

Todos entendemos que la empresa no puede eximirse del derecho, que atañe tanto a individuos como a entidades, de *obtener una ganancia por sus actividades de servicio*, y el deber de que la ganancia recibida sea proporcional al servicio aportado. Afirmar lo contrario —que la empresa *serviese sin ganar*—, colocaría a la empresa mecantil del lado de los *gangsters*. Por el contrario, la alternativa socialista sería la de *servir sin ganar*, pero hoy ya sabemos que esta alternativa no rinde buenos resultados. También hoy sabemos que muchas entidades públicas desembocan en un callejón sin salida: *ni sirven ni ganan*.

Pero, aun concediendo que en una sociedad bien constituida la ganancia y el servicio son inseparables, nos planteamos ahora el problema de su prioridad. El hombre no puede aspirar al mismo tiempo a dos fines, ambos como últimos. En el caso de la simultaneidad, doble o triple, unos fines deben estar subordinados a otros, de manera que sobre uno recaiga la primacía. Esta prioridad no sólo es necesaria para arbitrarse decisoriamente en caso de conflicto —aunque de lo que se trata es de que no tenga lugar el conflicto—, sino también desde el punto de vista de la propia persona, pues ésta, como reflexiva que es de sus actos (capítulo II, *Capacidad humana de autorreflexión*), no actuaría racionalmente si desconoce la finalidad (en singular) de su acción. La finalidad en singular es la manera propia de hacer referencia al fin, si se considera que hablar del fin último es una redundancia. Todo fin en determinado ámbito, si lo es, es el último.

Cuando aludimos aquí al fin que la empresa considera como prioritario, por encima

de todos los demás (y en este caso específico nos referimos a la elección de prioridad entre ganancia y servicio), lo que importa no son tanto las declaraciones expresas cuanto la intención verdadera de la corporación, aunque no se haya expresado con claridad todavía —y sería bueno que lo hiciera cuanto antes, de la misma manera que es oportuno elaborar el código de conducta (capítulo III, *Los códigos de conducta*)—.

La prioridad del fin puede obtenerse de una manera *interpretativa*, como se decía en la moral clásica: qué contestarían los integrantes o responsables de esta empresa si les preguntáramos por esa prioridad. Sensatamente, la prioridad interpretativa debería transformarse en fáctica haciéndose la pregunta de manera explícita y no condicional o interpretativa. Es claro que en este asunto de máxima importancia los titubeos son inadmisibles. Todos deben saber sin dudar para qué trabajan.

Y, sin embargo, la respuesta a esta cuestión no es fácil, especialmente si se desea responder de un modo sincero. Parecería que, dado el carácter mercantil de la empresa a la que nos estamos refiriendo, habría de contestarse que la prioridad como fin la tiene sin duda la ganancia: se trataría de *ganar sirviendo*. El servir no sería estrictamente el medio para el logro del fin, sino la acción gerundiva a través de la cual se llevaría a cabo el proceso de la ganancia. El servicio, aunque no se mediatice rigurosamente, sí se supedita entonces a la ganancia. Esto no querría decir que trataríamos de servir lo menos ganando lo más, ya que partimos de la premisa de que ambas finalidades son simultáneas, y con tal supeditación podríamos llegar a *ganar sin servir*; en contra de nuestra premisa.

Pero sí implicaría, por ejemplo, escoger los servicios, no por el rango de los mismos, sino por la ganancia que reporten, siendo los servicios efectivos y siendo la ganancia justamente proporcional a ellos.

No obstante, aun dentro de la propia empresa mercantil, en cuanto tal, la alternativa de *ganar sirviendo* no debe considerarse como la única o la mejor sin hacer previamente una profunda indagación al respecto.

Debemos retrotraernos a la dificultad de determinar la ganancia (porque resulta compleja su distribución, porque no es fácil señalar como terceros a quienes se compra y se vende, porque la determinación justa de la nómina a pagar a los trabajadores no es sencilla y, sobre todo, porque *dentro de la ganancia hay muchos factores no computables*).

Dentro de la dinámica de la empresa, uno de los elementos inviscerados que no son ponderables es, precisamente, su capacidad de servicio. El *capital social*, la *good will*, los *invisible assets*, la *reliability*..., son conceptos de valor —y de valor inestimable— directamente relacionados con la capacidad de servicio.

No sea que estemos otorgando el primer lugar a lo menos valioso (el ganar) y postergando lo que más vale (el servicio). Estaríamos otra vez ante la alternativa de la primogenitura y las lentejas.

No cabe duda de que el ganar es más individual y el servir más comunitario; tampoco es posible dudar acerca de que el ganar se ve a plazo más corto y el servicio a plazo más largo. Por ello, no está escrito si debemos optar por lo individual a corto plazo o por lo comunitario a largo plazo.

Tampoco aquí la opción por el servicio significa el que nos resignáramos a no tener ganancia, pues vale igualmente la premisa de que la ganancia y el servicio no deben separarse.

Pero el *servir ganando* supeditaría a la ganancia como acción gerundiva que desembocaría en el servicio que hemos elegido como prioritario. Al revés de la opción anterior, se decidiría ejecutar aquellas acciones que, obteniendo una ganancia razonable, propiciasen el mejor servicio, cualitativa y cuantitativamente considerado, es decir, considerado según el criterio de extensión y el criterio de incidencia (capítulo IV).

Por otra parte, la opción del *servir ganando* contaría con la ventaja de que el servicio se constituye como una motivación conjuntiva o de asociación, con todos sus buenos atributos, mientras que la ganancia de carácter material, a la que nos estamos ahora refiriendo, es una motivación disyuntiva o de disociación, con todos sus inconvenientes (capítulo VII, *Motivaciones conjuntivas y disyuntivas*).

El servicio, por tanto, suscitaría la colaboración más que la competencia. Ésta correspondería particularmente al ganar, y debemos tener en cuenta que le hemos otorgado prioridad de eficacia a la colaboración (capítulo IV); de manera que, en el caso de optar por el *servir ganando*, habría una concordancia entre la prioridad del fin y la prioridad de la eficacia operativa, ocurriendo justo lo contrario si optáramos por *ganar sirviendo*.

Hay otra dificultad que aparece cuando la opción prioritaria es ganar. Cuando tenemos que distribuir lo ganado, sus múltiples destinatarios pondrían su finalidad también, por una lógica ósmosis, en ganar lo más posible, en competencia con los demás que habrían asumido para sí el mismo fin. Es de suponer que en las sociedades y organizaciones el fin es el elemento clave de la unión. Organizar significa precisamente coordinar u orientar elementos diversos hacia un fin único; pero si el fin mismo se convierte en el elemento de discordia, ¿qué es lo que estamos organizando?

Cierto es que un obstáculo de esta índole aparece igualmente, si bien aminorado, en la opción del *servir ganando*, pues en ella se pretende ganar también, y habrá que distribuir lo ganado. Por ello la razón aducida no es peso determinante para inclinar los platillos de la balanza.

Hay que optar. Esta opción define a la vez el difícil asunto de *determinar la misión de la empresa* —y de los hombres que la integran, que también tienen su misión (capítulo IX, *Responsabilidad trascendente*)—. Desde el punto de vista moral, la opción por servir es de grado más alto que la opción por ganar —si es que por ganar entendemos adquisición material de algo, y más aún si entendemos el ganarle a alguien, y si por servir entendemos la entrega de algo—, ya que, en términos de moral y *ceteris paribus*, en igualdad de circunstancias, el procurar por los demás es mejor que el procurar por sí mismo. En términos morales, que son aquí estrictamente antropológicos, el hombre no puede adquirir una vida intramundamente lograda, plena y feliz, si no es pensando en los demás antes que en sí mismo: el hombre feliz —recuérdese— *indiget amicis*, necesita de sus amigos. En otro lugar dirá Aristóteles que el hombre puede ser feliz sin riqueza y sin poder, pero no sin amigos.

El servicio entraña una relación con la persona y con su crecimiento mucho más estrecha que el mero ganar, que aquí se refiere a bienes exteriores y periféricos. Por ello, dado que la persona es el criterio moral por excelencia, el servicio ha de preferirse a la ganancia, aunque, como no nos cansaremos de decir, ambas acciones —la de servir y la de ganar— no deben por ello forzosamente separarse.

En este dilema tal vez sea orientador mencionar, aunque no aún con la debida precisión, que la alternativa del *ganar sirviendo* podría considerarse como más propia de esa corriente económica que ha dado en llamarse *neoliberalismo* —y en México *liberalismo social*—, mientras que la alternativa del *servir ganando* sería más propia de la corriente económica denominada *economía social de mercado*.

Existe una manera de resolver este presunto conflicto entre el servir y el ganar, que ya fue entrevista por la moral clásica, aunque no enfocada al tema que ahora específicamente tratamos. El *fin institucional* de la empresa ha de ser el servicio; lo que no impide que el *fin personal* del que trabaja en ella sea la ganancia. Análogamente, esta distinción resulta válida para cualquier profesión. El fin institucional de la medicina es sanar al enfermo, mientras que el fin personal del médico es cobrarle al enfermo los respectivos honorarios. Sólo el socialismo pretendió —con no buenos resultados— que hubiese coincidencia entre el fin institucional y el fin personal, anulando utópicamente los fines personales de los ciudadanos, así como el liberalismo pretendió, o aún pretende, que la empresa gane sin la contrapartida del servir. La ética clásica es más realista cuando considera que los fines personales (*ganar* dinero, fama, poder...) pueden ser diversos de los fines institucionales (prestar un servicio de cualquier naturaleza), siempre que aquéllos —los personales— no desvirtúen un ápice a éstos —los institucionales—, sino que, en todo caso, los incentiven.

La facticidad del servicio

Con independencia de la opción alternativa entre el *servir ganando* o el *ganar sirviendo*, hemos de aseverar sin duda que la empresa contemporánea es un claro ejemplo de servicio. Habrá algunos empresarios, sí, que lograrán momentáneamente la meta maléfica de ganar sin servir. Pero este caso se ve estadísticamente compensado por el irrecusable *factum* del multiplicado, general y poliforme servicio que las empresas prestan a la comunidad.

Las diatribas en contra de la empresa privada, por boca de sociólogos afanosos de justicia social, son equivocaciones, para no suponer algo peor.

Las iniciativas privadas de los empresarios ponen en circulación en el mercado productos y servicios que facilitan y mejoran la vida de los ciudadanos, con un costo extraordinariamente menor que el que implicaría el que cada miembro de la sociedad tuviera que arreglárselas por sí mismo. Esto, desde una pastilla de jabón hasta un automóvil, pasando por una bicicleta o un buque de carga.

En este sentido, podemos afirmar que el emprendedor, el que hace empresa, no debe

tener una mala conciencia moral de su oficio, y esto debe decirse en el momento actual, ya que hace apenas una década dedicarse a los negocios era considerado por los moralistas de turno una actividad al menos sospechosa, sin que eso impidiese que los tales moralistas, si es que lo eran, se aprovecharan de los beneficios que les prestaban las mismas empresas que eran víctimas de sus sospechas.

El servicio que prestan las empresas a la sociedad goza de una alta calidad moral; de manera que el empresario no debe tener una mala conciencia de su trabajo, sino un legítimo orgullo. Lo que le debe preocupar moralmente es no emprender todo lo que debiera.

La moralidad del carácter mercantil del servicio

Aunque no podamos ya poner en duda que el servicio es un fin ético satisfactorio para la empresa, y que la empresa *de facto* presta indudables servicios, cabe aún la duda, expresamente formulada, de si el servicio quedaría moralmente desmerecido por el hecho mismo de ser *mercantil*. El servicio *social* tendría una calidad ética superior.

Consideraciones de esta naturaleza constituyen un error utópico. Los *servicios sociales* no son de suyo moralmente mejores, ni los *servicios mercantiles* son de suyo moralmente peores. *La calificación moral del servicio viene dada intrínsecamente por la calidad real del servicio mismo*, independientemente del calificativo con que se le determine.

La calidad real del servicio se mide a su vez por el rango óntico de la necesidad que se satisface con tal servicio, en términos de desarrollo o perfeccionamiento de la persona a la que se sirve. Así, el servicio no es mejor ni peor por ser social o privado, sino por satisfacer un requerimiento corporal o espiritual, profundo o periférico, etcétera.

Ha de reconocerse, en esta línea, que el calificativo de social o mercantil nada quita y nada pone a la calidad del servicio en sí mismo. Hay servicios sociales malos y servicios mercantiles buenos, y podemos encontrar servicios sociales buenos y servicios mercantiles malos, aunque los primeros —los servicios sociales malos— sean más frecuentes que los terceros —los servicios sociales buenos—.

El servicio no declina su condición ética por el hecho de ser *mercantil*, entendiendo aquí el término en el siguiente doble sentido: que es un servicio hecho mediante un proceso organizado para proporcionar una ganancia al que sirve, y, específicamente, *en ese proceso organizado para la ganancia se incluye el cobro económico por cada servicio prestado*. Sería precisamente el cobro lo que desmerecería la calidad ética del servicio; pero no es así.

Nada tenemos que decir, evidentemente, excepto expresiones laudatorias, con respecto a los servicios sociales que prestan las hermanas de la caridad o los *boy-scouts*. Pero no podemos pensar que una sociedad puede funcionar fluidamente sólo con servicios de voluntariado (aunque debería haber aún más voluntarios para esos servicios).

Como quiera que sea, los servicios sociales que hemos dado como ejemplo, y que

podrían multiplicarse, especialmente los que tienen como origen una inspiración cristiana de la vida, son servicios sociales privados.

Mucho, en cambio, tendríamos que decir, y con nosotros innumerables ciudadanos, acerca de los servicios sociales públicos, a los que en alguna ocasión aludimos como si se tratasen de un cuadrado redondo. El servicio público, acéptese, está infestado de inmoralidad e ineficiencia: esto puede afirmarse apoyándonos en la realidad inobjetable, al menos en el país en el que estamos escribiendo.

Es precisamente pensando en los servicios sociales públicos como hemos podido elaborar la idea de que la *mercantilidad misma, el cobro de un servicio, constituye igualmente un servicio*.

Nos hemos atrevido a hacer esta afirmación fundamentándonos en tres razones:

a) Por una parte, *mediante el cobro al usuario lo pongo en condiciones de que me manifieste si le sirvo o no como él quiere ser servido*. El servicio no se avala en la primera sino en la segunda venta: ahí es cuando el cliente o el usuario me manifiesta su conformidad con el servicio prestado, y en donde se revela la proporcionalidad existente —si es que la hay— entre el servicio que le presto y la cantidad monetaria que le cobro y él me paga. Ésta es, con todos sus inconvenientes, la indiscutible e inigualable ventaja del mercado libre (hay también aquí un pleonasma, pues si no es libre no es mercado).

b) Por otra parte, *gracias al cobro que hago al usuario por mi servicio, me pongo en condiciones de seguir sirviendo*. Ésta es la causa por la cual muchas empresas públicas se han tenido que mercantilizar, y por la que la moral clásica ha tenido el acierto de buscar fórmulas que compatibilicen el servicio con la ganancia.

c) Finalmente, *las empresas públicas hacen eficientes sus servicios cuando se mercantilizan*. Téngase en cuenta que proporcionar un servicio ineficiente es en muchas ocasiones peor que no proporcionarlo. Los tribunales de competencia existentes en muchos países del mundo, y también en el nuestro, que tienen por misión evitar que determinados servicios degeneren en monopolios, no consideran monopólica cualquier empresa pública, es decir, aquella cuya propiedad es del Estado, siempre que se cumplan dos circunstancias:

- de un lado, la empresa debe operar en las mismas condiciones que las otras empresas del ramo (y, por tanto, debe proceder al cobro de sus servicios como lo hacen las empresas afines que son sus competidoras),
- de otra parte, el Estado propietario no debe conceder a estas empresas privilegios que no daría a las que no son de su propiedad.

Queda así claro que la antes *sospechosa mercantilidad*, es, también por esta causa, un servicio: porque al hacerla entrar en competencia, mejora los servicios de la empresa pública. De no ocurrir esto, el usuario forzoso de aquel servicio, en caso de inconformidad, en lugar de apelar a la empresa competidora, tendrá que hacerlo a la Cámara de Diputados o a la Procuraduría del Consumidor.

Servicio, moralidad, necesidad y demanda

Si la facticidad práctica del servicio y la mercantilidad del mismo no han de ser una preocupación moral —en cuanto a que el servicio de hecho se dé, y se cobre por hacerlo—, hay en cambio en el panorama de nuestro tiempo una cuestión moral mayúscula que no ha sido a nuestro juicio suficientemente subrayada; más aún, nos atreveríamos a decir que ha sido ignorada o inadvertida.

Me refiero al hecho de que, sin más, se considere *servicio* a toda *respuesta a una demanda*. Reaccionar positivamente a un requerimiento sería, sin más, servir. Ello acaece sin duda por la fuerza con que se ha introducido en nuestras vidas esa institución que llamamos mercado, cuya ley principal es la llamada *ley de la oferta y la demanda*, que llega a tener en nuestra existencia, desventuradamente, tanto vigor al menos como cualquiera de las leyes del Decálogo bíblico.

Para una mentalidad económica, el que a cada demanda deba proponerse una oferta tiene tanta fuerza ya no psíquica o sociológica, sino física, como la segunda ley de Newton: a todo binomio de masas les corresponde su mutua atracción gravitatoria.

En cambio, un concepto ético de servicio distaría mucho del que acaba de describirse. *Servicio no es la respuesta a una demanda sino a una necesidad. La diferencia entre lo que se demanda por parte del hombre y lo que el hombre necesita, sólo puede establecerse a la luz de un concepto objetivo de la persona humana.*

Todo lo que contribuye a la plenitud humana constituye una necesidad para el hombre, aunque no sea el hombre consciente de ello. En cambio, no es necesario, cuando no hasta perjudicial, aquello que dificulta u obstaculiza el despliegue de las potencialidades del hombre, aunque sea demandado imperiosamente por él.

Hay demandas, incluso masivas, en las que el objeto demandado no contribuye al bien de la persona sino a su degradación. En tales casos, la respuesta a la demanda, lejos de ser un servicio, constituye un perjuicio.

Es verdad que el empresario no puede erigirse en el juez de lo que el hombre debe querer. Pero también lo es que bajo su responsabilidad caen los perjuicios que ocasione por dar satisfacción a demandas que, a la luz de un concepto del hombre demostrativamente verdadero, son dañinas para él.

Aparece aquí de nuevo el problema de la doble moral: los empresarios ponen en circulación en la sociedad supuestos bienes que no querrían en modo alguno que penetraran en su hogar.

Este servicio convertido en perjuicio se acentúa aún más cuando es la empresa misma quien suscita demandas no necesarias, y se apresta después para satisfacerlas en calidad de servicio. Si el ganar sin prestar un verdadero servicio fue la actividad que atribuimos a los *gangsters*, ¿qué habrá de decirse acerca del ganar ocasionando un perjuicio?

No debería merecer el nombre de empresa la que se dedica a dar respuesta a demandas no necesarias, e incluso nocivas. En cambio merecería el calificativo de *super-entrepreneur*, super empresario, aquél que tuviese por misión satisfacer las necesidades no demandadas. Como ejemplo de *super-entrepreneur* puede mencionarse al primer Walt Disney, que dedicó una buena parte de su vida como artista y empresario a suscitar la

necesidad del espíritu infantil en un hombre maleado por la modernidad y los adelantos técnicos, y a satisfacer esa necesidad no demandada. En el extremo opuesto se situaría quien vendiese cigarros en un hospital de tuberculosos, o morfina —imperiosamente demandada— a morfinómanos. Aquí encontramos también la razón por la que la teoría de la motivación de Juan Antonio Pérez López debería ser completada con un examen de los bienes o servicios que se comunican a otro mediante una motivación transitiva: no todo lo que el otro me pide como su motivación extrínseca debe ser satisfecho por mí como mi motivación transitiva (capítulo VII, *Motivaciones extrínsecas, intrínsecas y transitivas*).

Hay en el hombre necesidades materiales y culturales. Uno de los reproches que pueden hacerse a nuestro capitalismo, y a las personas que le damos aliento, es que la agudeza y creatividad para satisfacer necesidades en el orden de la materia superan con mucho el ingenio para satisfacer las necesidades de la sociedad en el orden de la cultura, siendo que la cultura es un campo más propicio para desarrollar las vetas creativas de quien a ella se dedica, e incluso económicamente más rentable.

No se nos diga que el hombre demanda más bienes materiales que culturales, y esto —las preferencias del usuario— es lo que origina tal desequilibrio: siempre tendremos aquí la duda acerca de la primacía del huevo o la gallina. Tal vez el ser humano prefiera los bienes materiales. Las empresas tienen por quehacer propio el satisfacer esos bienes materiales demandados; pero tal vez la creatividad mercantil se ha polarizado en ofrecer bienes de carácter material, y por ello las personas desprecian, marginan u olvidan la necesidad de los bienes alimentadores de la cultura, que corresponden al cultivo del espíritu. Es éticamente necesario que las empresas se planteen seriamente la reversión de esta polaridad materialista.

Calificación ética del consumismo

La diferencia entre satisfacer verdaderas necesidades, propiciadoras del desarrollo humano, y satisfacer meras demandas, indiferentes o dificultadoras de ese mismo desarrollo, nos lleva a otra cuestión moral de señalada importancia contemporánea.

Ha de reconocerse que el consumismo no es un defecto de la empresa, sino de los individuos, y que es a ellos y no a ésta a quienes este vicio social se debe achacar. Sin embargo, ha de reconocerse también que la empresa mercantil es el centro propagador del consumismo. Denominamos consumismo al fenómeno social por el que los bienes de uso —que habrían de ser duraderos— se convierten en bienes fungibles, es decir, *bienes que se consumen en el momento mismo de usarlos*, eliminando así la frontera entre uso y consumo.

Existen modos de servirse de los bienes de uso que coinciden con el consumo: más que usar una computadora, o un automóvil, los estoy consumiendo, en la medida en que su mero uso los hace inútiles para una segunda ocasión, o para un segundo año, porque el productor los ha hecho desechables, fungibles y consumibles.

¿Puede este modo de proceder calificarse de servicio? ¿Servimos a la humanidad cuando la hacemos *dependiente* de algo material, trátase de un ordenador electrónico, un refresco de soda o una ropa de marca? La empresa que ha optado por el servicio debe plantearse profundamente estas cuestiones y responderlas con valentía.

Sabemos de empresas que se han salido de un determinado mercado, o abandonado un determinado producto, porque se prevé que sus márgenes de ganancia están destinados a reducirse o anularse. Debería haber empresas que suprimiesen determinados productos porque su margen de verdadero servicio ha comenzado a reducirse o incluso a convertirse en un perjuicio social.

Tal ocurre cuando un producto inicial lleva la intención de ser el punto de partida de un conjunto posterior de productos o aditamentos que integrarían una cadena o proceso estratégicamente planeados; es en ello en lo que consiste la *creación de necesidades*, cuyo término exacto sería el de *creación de superfluidades*.

El consumismo entraña una calificación ética negativa por cuanto que condiciona o supedita al hombre a bienes materiales que no le son necesarios, provocando el fenómeno de la disminución de su libertad, al estrecharse o aun desaparecer aquella brecha que existe en el hombre entre el estímulo del entorno y la respuesta suya, brecha que llamamos libertad (capítulo I, *Conductismo*, y capítulo II, *La libertad del hombre*).

El perjuicio que se le hace al hombre fomentando el consumismo, adquiere mayor importancia cuando éste asume la modalidad denominada por Thorstein Veblen *consumo ostentoso*. Desgraciadamente, parece que se ha hecho cierta su profecía de hace 100 años, en el sentido de que el crecimiento económico recibiría su impulso de la necesidad de estar al mismo nivel o a un nivel más alto que el vecino. ¿Es esto una verdadera necesidad o un supuesto imperativo de la soberbia y de la envidia?

Sin darle enteramente la razón, habría que reconocerle a Rousseau su clarividencia cuando en el siglo XVIII afirmó que, al darse el primer paso hacia la desigualdad (en ese sentido de querer mirarse a sí mismo por encima de los demás), se dio también el primer paso hacia el vicio.

Lo que nos pone en contacto con otro fenómeno contemporáneo de profundas connotaciones éticas: la búsqueda o pretensión de lo superfluo.

La inmoralidad de lo superfluo

Nos encontramos en una cultura del consumismo y de lo superfluo. Esta cultura ha desgastado hasta casi borrar la frontera entre lo superfluo y lo necesario, frontera que es preciso reconstruir, ya no de cara al ciudadano inmerso en esa cultura, sino frente al empresario que la alienta.

Nadie en la historia de la filosofía ha sido capaz, pese a múltiples intentos, de elaborar una lista con los bienes materiales rigurosamente necesarios para el hombre.

Que sepamos, Aristóteles ha sido el único que nos ofreció no una lista, sino un criterio para discernir lo que es necesario y lo que es superfluo.

En realidad, miradas las cosas con cuidado, los bienes a nuestro alcance, es decir, susceptibles de nuestra eventual posesión, no se dividen bipartitamente en necesarios y superfluos. Se dan también otros dos tipos de bienes que se mezclan con aquellos: bienes necesarios, convenientes, superfluos y perjudiciales.

Nuestra primera tesis es que los bienes convenientes, por razones sociológicas y antropológicas, se convierten en necesarios. Al menos desde el punto de vista antropológico, cuando el uso y la posesión de lo conveniente se transforma en hábito, se convierte, por ello mismo, en necesario. No será necesario tal vez para nuestra primera naturaleza, aquélla por la que somos hombres, pero sí para nuestra naturaleza segunda, aquélla que se rehace con base en la primera precisamente por medio de la habituación voluntaria; gracias a lo anterior, nuestra naturaleza desemboca en *una naturaleza de este modo* (capítulo VI, *Las virtudes fundamentales*).

Nuestra segunda tesis es la siguiente: los bienes superfluos se convierten, por razones éticas, en perjudiciales. Para llegar al fundamento de esta segunda tesis, que es la que nos interesa, debemos recurrir antes al criterio que Aristóteles aporta a la antropología filosófica respecto de los bienes materiales necesarios y superfluos para el hombre.

Podemos encontrar la fuente de este criterio en los bienes fundamentales de su antropología, y asumidos por nosotros en la presente obra. Los bienes materiales constituyen uno de los elementos originantes de la felicidad intramundana, por cuanto que sirven, afirma Aristóteles por boca de su más ilustre comentador, *para ampliar el radio de la virtud* (capítulo VII, *Los bienes objeto de la motivación*), pero conllevan el peligro de convertirse en un estorbo para esta misma virtud que pueden potenciar, pues “por la inquietud que generan se impide la paz del espíritu”, y por ello añade, ahora en boca de su maestro Platón, que los bienes materiales engendran el ablandamiento del alma.

Aquí tenemos, pues, el criterio que buscamos: son bienes convenientes (y necesarios) aquellos que amplían el radio de la virtud y ensanchan los ámbitos del espíritu; son bienes superfluos los que estrechan ese mismo espíritu y generan su ablandamiento. Por tal razón lo superfluo se convierte en perjudicial.

La inspiración cristiana aporta a este asunto un dato nuevo, no vislumbrado por Aristóteles: la retención por mi parte de lo superfluo, priva a otro de aquello que es para él necesario, y por ello mismo se convierte en perjudicial. No se crea, sin embargo, que, siguiendo esa inspiración cristiana, el perjuicio recae en aquel a quien se priva de lo necesario, poseyéndolo yo como superfluo. El perjuicio recae precisamente sobre mí, porque al retener en tales condiciones lo superfluo, me privo a mí mismo del ejercicio de la solidaridad, que es necesario para ampliar los espacios de mi ser hombre.

Esta es la riqueza generadora de pobreza de la que hablara Juan Pablo II a los empresarios mexicanos en Durango.

Connotaciones éticas del ahorro

Pero a la empresa no le conviene, incluso pragmáticamente, la promoción de una cultura del consumo, sino la de una cultura del ahorro.

El consumo como tónica de vida incurre en excesos destemplados, siendo la templanza una de las virtudes fundamentales del hombre, como ya hemos visto, que incide de manera característica en el trabajo de la organización: el hombre que no se circunscribe a sí mismo dentro de los límites de la templanza, es inconstante (capítulo VI). La misma conversión de los bienes de uso en bienes fungibles es ya la inconstancia misma: su fruto comercial es la *desechabilidad*. Esta inconstancia en la utilización de los instrumentos materiales y, en general, de todos los bienes materiales exteriores, hunde raíces en el interior del hombre ya no en forma de *desechabilidad* de recursos materiales, sino en puntiformidad inconexa respecto de planes, proyectos, e incluso ideales u horizontes de sentido.

Como ya hemos dicho, no puede inculparse a la empresa porque los productos o servicios que ofrezca sean utilizados por su clientes de manera tan poco racional o humana. El reproche ético le viene cuando promueve un modo de consumir destemplado y caprichoso, sin medida y equilibrio, como forma de incrementar sus ventas. Entran así las empresas en una *competencia de novedades inútiles*, inutilidad que no proviene ya del uso que se haga de ellas, ni del modo de ofrecerlas, sino del artículo mismo que se pone en circulación mercantil. Acostumbramos así a nuestra sociedad al manejo de baratijas y a la ingestión de comida *chatarra*.

La alternativa que se ofrece a las empresas contemporáneas no es sólo la de promover un consumo inteligente de sus productos y servicios; también lo es la de poner en el mercado productos inteligentes, diseñados para individuos racionales, y no productos suscitadores de caprichos que convierten al cliente en un caprichoso. El cliente inconstante, veleidoso, que puede parecer en primera instancia una inagotable fuente de crecimiento de las ventas, se convierte pronto en una pesadilla, ya que, precisamente por su inconstancia, no sólo cambia de preferencia respecto a productos y servicios, sino también respecto a las empresas proveedoras de ellos, y a ambas cosas al mismo tiempo, lo que, por no ser un cambio de carácter racional, empuja a las empresas a continuas variaciones que son palos de ciego. La empresa tiene que vivir en la incertidumbre, *en el caos*, se dice, pero es una incertidumbre y un caos sembrados por la empresa misma, que es ahora víctima de una autofagia, antes del todo previsible.

Hay otra alternativa: promover, sí, un consumo inteligente; producir productos y servicios inteligentes, pero, además, cambiar la cultura en un giro de 180 grados: difundir inteligencia en las personas. Esto es, pasar de la cultura del consumo a la cultura del ahorro. Sería el servicio más importante que hoy la empresa puede aportar a la sociedad.

El repentino descenso de las ventas de baratijas y comida chatarra, se vería compensado por un incremento de las inversiones en bienes duraderos, de más alto costo por ser de más largo plazo. La hoja de lata efímera se vería sustituida por la solidez permanente. Las ventas serían menos numerosas en unidades, pero más sólidas en calidad y precio.

Pero, por encima de todo, el servicio a la sociedad consiste en que el ciudadano actúe

de una manera más racional, o, para decirlo en términos que ya hemos manejado (capítulo VI), más prudente, más acertada.

Se abrirán entonces espacios insospechados al manejo de capitales, formados por la agregación de millones de ahorradores, que no pondrán uno de los actos más importantes de la prudencia (la previsión) en las manos del Estado, sino en las suyas propias, con libertad para elegir sus inversiones del modo que previsoramente les parezca más oportuno. Quizá salgan perdiendo las tiendas departamentales y de conveniencia y ganando los bancos, las compañías de seguros y los fondos de inversión, pero a final de cuentas la ganancia será para todos.

Uno de los más grandes daños que ha producido el llamado Estado providencia, al cargar con la seguridad social de los ciudadanos, es el haber monopolizado, estatalizándola, la previsión, la cautela del futuro, que son rasgos esenciales de la prudencia personal. La previsión social monopolizada tiene como efectos los consumismos superficiales y los ciudadanos improvisadores en lugar de previsores.

El trabajo del hombre, nos dice Peter Drucker (1990), entraña cinco dimensiones, de las cuales una es precisamente la del *trabajo como origen del capital*. El trabajo es la única fuente normal y razonable de capitalización, y ésta una de sus finalidades. Presumir que el trabajador es de raíz dispendioso y poco previsor es ya hacerlo poco previsor y dispendioso.

El propio Drucker nos advierte que las mejores inversiones de capital en los Estados Unidos están ahora constituidas por los fondos de ahorradores, es decir, conglomerados “monetarios” de personas asalariadas que velan por su futuro y el de sus hijos.

La *democratización del capital* es uno de los fenómenos advenidos en los países desarrollados, que sin embargo va declinando precisamente por la adversa corriente suscitada de consumismo. El hecho de que los *proletarios* se conviertan en *propietarios*, sin dejar de ser proletarios, beneficia a la empresa por todos los costados: por la mayor inteligencia de sus consumidores; por el punto de vista de sus propios obreros, que no sería sólo el de un trabajador sindicalizado, pues ya tendría intereses propios que defender; y, finalmente, por la abundancia de capital disponible, con su correspondiente menor costo de disposición.

Pero el ahorro produce un beneficio mayor que el socioeconómico del que estamos hablando: su beneficio más sustancial es antropológico, es decir, el hecho de ahorrar repercute en la persona y, sobre todo, en la causa gracias a la cual el ahorro se produce.

Uno de los principales personajes de *David Copperfield*, de Charles Dickens, hace esta sentenciosa afirmación: “Si ganas 100 libras al mes, y gastas 99, serás el hombre más feliz de la tierra; pero si ganas 100 libras y gastas 101, serás el más desgraciado”. ¿La felicidad y la desdicha pendientes de dos libras? El pensamiento de Dickens no se refiere tanto al monto del dinero, cuanto al ahorro que culturalmente debiera propiciarse. Alude al hecho de que el dominio sobre el propio dinero es indicativo del dominio sobre otros aspectos, tanto interiores como exteriores, de la vida personal; indicativo de un tenor de vida; de un talante de conducta...

Si logramos transferir, en un vuelco de 180 grados, la cultura del consumo a la

cultura del ahorro, estaremos creando un ámbito existencial de autodomínio, vale decir, de comportamiento humano en cuanto tal. Estaremos haciendo hombres.

Cuando estudiamos las motivaciones en Maslow, se dijo que no debíamos esperar a que nuestras necesidades se apaciguaran con las satisfacciones que pudiéramos conseguir, sino que era necesario *dominar ciertas necesidades a fin de satisfacer otras de nivel superior* (capítulo VII, *Observaciones éticas...*). Esto es, el autodomínio facilita y procura la trascendencia.

Con el paso, pues, del consumo al ahorro, nos pondríamos en condiciones de gastar mucho dinero, si fuera necesario, en la satisfacción de necesidades de más alto nivel, en lugar de desparramarlo en mercancías inútiles y sobrantes. Aparecerían, junto a los consumidores reflexivos, que piensan en qué deben gastar, sin esperar a que se los meta por los ojos la televisión, los super empresarios, aquellos —dijimos— que tienen la misión de satisfacer necesidades no demandadas.

Insistimos en que de la actual tónica capitalista, ha nacido un desnivel entre las ofertas del mercado referidas a los bienes materiales (bienes de consumo), y las relacionadas con los bienes culturales, esponjadores del espíritu. El super empresario requiere de consumidores reflexivos, y éstos estarían a la espera de las ofertas de aquéllos.

Se nos podrá decir que estamos pintando una utopía: quizá. Pero pensamos, más que nada, que la mejor forma de servicio que puede ofrecer hoy una empresa es la de poner en el mercado bienes y servicios serios, que expansionen la capacidad humana, en lugar de transformarlo en un patio de *kindergarden* o en un carnaval de superfluidades excéntricas.

DESARROLLO HUMANO

Además de generar un valor agregado y servir a la sociedad generándolo, la empresa tiene institucionalmente la finalidad de desarrollar a las personas que la componen.

Hemos definido a la empresa como comunidad de personas (capítulo II), y hemos definido a la persona como la realidad más valiosa del universo: aún más que valiosa, porque se constituye en fuente original del valor de todas las demás realidades (capítulo II); hemos dicho también que las metas de la empresa, si han de recibir el calificativo de *magnánimas* (capítulo VI), tienen que referirse a la persona, pues, por lo antes establecido, cualquier otra realidad fijada como objetivo resulta pequeña.

Prioridad entre servicio a la comunidad y desarrollo de la persona

Así planteada la situación, aparece de nuevo el problema de la prioridad entre estas tres finalidades. No se discute su condición de finalidades institucionales. La empresa que no

generase valor, no sirviese a la sociedad ni desarrollase a los hombres, quedaría a tal grado trunca que tal vez ni siquiera pueda denominarse empresa, sino negocio casual o cualquier otra cosa, ya que le faltaría alguno de sus tres fines constitutivos. Nuestro planteamiento se refiere, otra vez, a la prioridad entre ellos, porque nos sería útil para discernir cuál sería el condicionante o modulador de los demás.

Si en la discusión entre el valor agregado y el servicio a la sociedad inclinamos la balanza, por razones éticas y técnicas, hacia el servicio, aún tenemos por delante la cuestión respecto de la importancia relativa entre el *servicio a la comunidad* y el *desarrollo de la persona*. Hay entre ambos conceptos una profunda interpenetración, pues *el desarrollo de la persona* se logra mediante *el servicio a la comunidad*, y éste, a su vez, consiste en *desarrollar a las personas*. Ante tal interpenetración parecería inadecuado plantear una alternativa. Algo semejante pudo haber sucedido al sopesar la prioridad respectiva entre *generar valor* y *servir a la sociedad*. Pues, ¿no podríamos haber dicho igualmente que *generar valor* es precisamente *servir a la sociedad*, o bien que el *servicio a la sociedad* que corre a cargo de la empresa mercantil consiste precisamente en *generar valor*?

Hemos de aplicar aquí, una vez más, el adagio filosófico según el cual nuestro proceso de pensamiento debe distinguir sin separar y unir sin confundir: desarrollar a las personas y servir a la comunidad deben ser dos finalidades unidas, pero no se identifican como la misma cosa; o bien, debemos distinguir entre servicio a la comunidad y desarrollo de la persona, pero no separarlos.

La alternativa de la prioridad se hace aquí más difícil que en el caso anterior (ganar o servir), porque aquí tanto el servicio como el desarrollo se refieren a los aspectos personales de la persona (es necesaria aquí la redundancia), aunque de distinta manera: en el servicio, van enfocados a la comunidad en general; en el desarrollo, a esa comunidad específica de las personas que constituyen la empresa. El servicio y el desarrollo no establecen entre sí mutuas diferencias, pues ya hemos dicho que si la empresa ofrece un verdadero servicio a la comunidad, esto es, una respuesta a sus necesidades reales, este servicio sería expansivo de las personas de los usuarios que reciben el servicio; es decir, las desarrolla.

Si en esta coyuntura aplicamos el criterio de proximidad o incidencia, deberían importar más las personas que integran mi empresa, que los clientes de ella. Pero no sucedería así si el criterio que aplicamos es el de generalidad o extensión (capítulo IV), pues el número de mis clientes suele ser estadísticamente mayor que el de mis colegas y subordinados, aunque mis colegas y subordinados me son más próximos y pueden recibir de manera más profunda mi acción sobre ellos.

En consecuencia, podemos concluir que, en cuanto a la proximidad o incidencia, es más importante el desarrollo de las personas que forman mi organización. En cambio, en cuanto a la extensión o número de individuos que se ven beneficiados por los servicios o productos de mi empresa, sería más importante el servicio a la comunidad.

Hemos de dejar aquí las cosas, no sin agregar que aciertan quienes aseguran que la buena empresa ha de considerar a sus hombres como a sus *primeros clientes* (González,

1991). El servicio que preste a los demás estará supeditado a la fuerza con que sirva a estas personas —las integrantes de la empresa—, debido al proceso de propagación en círculos concéntricos.

Desarrollo de las personas en la era del conocimiento

Hemos dicho también que los conocimientos son hoy en la organización los elementos que alcanzan progresivamente un mayor valor, al tiempo que las materias primas, activos de producción y capital monetario van desmereciendo el suyo; y que los más valiosos entre estos conocimientos son los que se encuentran a tal punto incorporados en las personas, que no son separables de ellas por objetivación.

Es claro que el desarrollo de las personas en esta época de la empresa debe seguir la línea de los conocimientos. Deben saber más, deben pensar mejor, deben ser más creativos, ha de incentivarse su curiosidad y su imaginación...

Pero, al mismo tiempo, y paralelamente, debe desarrollarse a las personas en otra dirección no siempre bien advertida. Precisamente porque los conocimientos encarnan en las personas, no en las instituciones, al menos en los casos más valiosos —de los conocimientos y de las personas—, es preciso e impostergable atender en ellas el desarrollo de la *inclusión*: han de integrarse en la empresa, ser parte suya. Los conceptos de lealtad mutua no son exclusivos de las sociedades de amistad: deben ser también asuntos que vivan y crezcan en las sociedades de negocios, como comunidades de personas que son.

Resalta aquí la importancia de ese valor emergente que hemos llamado *inclusión* (capítulo v, *Desarrollo de las personas*), por encima del valor dominante de la preponderancia o el rango; igualmente, el apremio por contar con personas unidas a nosotros mediante contratos de sociedad antes que mediante meros contratos de trabajo; y, por último, la oportunidad de las motivaciones conjuntivas, que alientan el espíritu de asociación y de trabajo en equipo (capítulo VII, *Motivaciones conjuntivas y disyuntivas*).

Todo esto debe acentuarse aún más si nos percatamos de que el conocimiento en la compleja sociedad actual tiene una irrecusable tendencia interdisciplinaria, de manera que no sólo es el saber de una persona el que está en juego, sino el de un conjunto de personas que deben igualar sus lenguajes y ampliar los umbrales de su entendimiento común.

Pese a todo, hemos de tener presente que la persona es libre (capítulo II), con una libertad que crece con la sabiduría; libertad, además, que ha de ser respetada y alentada en las mismas organizaciones, pues nada hay más motivador para el trabajo creativo que la libre disposición de sí.

Ello significa que la empresa no puede *adueñarse* ni de la persona ni de sus conocimientos. Pese a ello, la empresa moderna no tiene más opción que la de alentar, invertir y apostar a los conocimientos personales, sabiendo que nunca podrá considerarse propietaria indivisa de ellos. De ahí la dificultad de computar dentro del valor agregado

algo que lo es efectivamente, pero que no puede contarse o numerarse junto con los demás activos palpables, de los que sí se ostenta como propietaria absoluta.

El núcleo del desarrollo personal

Con todo, no es sólo la línea de los conocimientos la que marca monotemáticamente el desarrollo de las personas en la empresa. Se requiere, además, el crecimiento en las virtudes. Si al desarrollo en el campo de los conocimientos no se le había dado hasta ahora importancia, el desarrollo en el campo de las virtudes se encuentra aún en la empresa contemporánea literalmente inédito, por cuanto que, como ya se dijo, el concepto mismo de virtud se halla en ella difuminado.

Para dar punto de partida a este sentido de desarrollo, ha de considerarse que su núcleo verdadero consiste en lo que hemos llamado virtudes fundamentales (capítulo VI), aun sabiendo que *estas mismas virtudes no son nada fuera del sujeto que las posee*, que la virtud es inobjetivable, no parcialmente, como algunos de los conocimientos a los que antes hicimos referencia, sino de modo total. Por consiguiente, la virtud se transmite sólo mediante una relación estrechamente personal. *Es la amistad el caldo de cultivo para el contagio virtuoso. De ahí la importancia de que los valores de la amistad no sean marginados en la empresa*, como ya se advirtió (capítulo VIII).

Una vez más nos percatamos de que las organizaciones de negocios no pueden contrastarse frente a las comunidades de amistad. Si hubo un tiempo en que la máxima tautológica *business is business* indicaba que los negocios debían considerarse en su estado químicamente puro, asépticamente descarnados en sí mismos, en sus huesos esenciales, aislados de cualquier influencia axiológica personal, los acontecimientos contemporáneos en las empresas nos están indicando con evidencia que debemos ahora recorrer la dirección inversa. La que seguíamos, si fuera el caso, era ya antropológicamente equivocada, por la multivalente realidad humana, que no permite consideraciones analíticas simples en materia económica, política ni técnica, cuando que, justamente por deformación económica, política o técnica, los responsables correspondientes quisieron hacer del ser humano un monocultivo que le era del todo impropio.

La importancia del trabajo directivo

Pero las virtudes fundamentales no pueden ejecutarse en el vacío. Las virtudes fundamentales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) deben cultivarse en el ambiente mismo en que han de ser ejercidas. Para nuestro caso, en la empresa. Aunque después, por analogía, la virtud incorporada a la segunda naturaleza del sujeto pueda transplantarse —como él— a otros ámbitos laborales, lo indicado didácticamente, y lo intuido por el sentido común, es que las virtudes —y sobre todo las fundamentales— se

ejecuten *on the job*, en el trabajo real, y no en situaciones imaginarias: las virtudes son esencialmente vivenciales, y las verdaderas y prístinas vivencias no son fácilmente reproducibles.

Aunque el ejercicio del trabajo operativo requiere del trabajador un indudable acopio de virtudes, el trabajo operativo mismo, con sus características propias ya explicadas,¹ no hace al hombre virtuoso: se puede ser muy buen ingeniero o contador, y mala persona en aspectos no relacionados con su profesión. Lo contrario ocurre en el trabajo directivo, que arranca de la persona como su punto central, y depende de sus condiciones personales —de sus virtudes—. El carácter del sujeto influye en el modo de dirigir, de manera más visible y estrecha que el carácter de un actuario en su oficio (rigurosamente, el carácter de un actuario no debería incidir en sus conclusiones, las cuales se suponen, éstas sí, rigurosamente asépticas de vínculos caracterológicos).

Por esta causa, nuestra experiencia nos aconseja que en el desarrollo de las personas se procure el crecimiento de las virtudes *fundamentales*, en cuanto *fundamento* que son de las virtudes propiamente directivas, las cuales analizamos ampliamente en el capítulo a ellas dedicado (capítulo VI), y que representan una suerte de *checking list*, de prontuario o programa para el desarrollo de los individuos en la organización. Se notará que este plan de desarrollo personal dista mucho de los planes de vida y carrera que suelen diseñarse en las empresas. Estamos hablando, en efecto, de otra cosa. La pauta que seguimos aquí es específicamente el desarrollo de la persona en cuanto tal, en la línea antropológica de las virtudes. No dudamos de la utilidad que puedan tener los progresos y desarrollos en otras direcciones. Pero ello no nos impide afirmar que éste es insustituible.

No obstante, el desarrollo de la persona en la línea de las virtudes fundamentales, vistas como apoyo o fuente de las virtudes directivas, conlleva una dificultad que, por su importancia, debemos hacer explícita. Este proceso de formación requiere que todas las personas que trabajen en la empresa tengan un margen de directividad propia, so pena de que queden fuera del mencionado proceso.

En otras palabras, se precisa que los trabajos operativos no sean pura y técnicamente operativos, sino que se incluya en ellos un espacio para que el interesado pueda ejercer de alguna manera, aunque mínima, las funciones que son propias del director: diagnóstico de la situación, decisión del objetivo y mando ejecutor. Esta necesidad implicada en el proceso de superación de las personas, viene dada por el hecho, recientemente advertido por nosotros, de que las virtudes fundamentales, núcleo del desarrollo humano, se ejercen de manera privilegiada al adquirirse las virtudes propiamente directivas.

Pero esta necesidad supone a su vez un concepto de empresa diverso, si no es que opuesto, del usual. Usualmente, en efecto, se aplica en la organización el erróneo procedimiento de *distinguir separando*. Del hecho de que el trabajo directivo y operativo son distintos —lo cual es obvio—, se deduce que unas son las personas que han de dirigir y otras diferentes las que han de operar. Se transgrede así también la idea de que la persona implica siempre un *plus* respecto de su actividad, que no puede fenoméricamente conmensurarse con ella, pues siempre será capaz de llevar a cabo una

actividad distinta de la que ahora hace, y su persona misma no se disuelve analíticamente en, ni está constituida integralmente por las actividades realizadas: un director puede también ejercer actividades operativas, y un operador, llevar a cabo acciones directivas.

De manera que el desarrollo de las personas en la línea antropológica de las virtudes fundamentales —y por consecuencia en la de las directivas—, exige un modelo de empresa en el que, distinguiéndose conceptualmente la índole diversa de los trabajos directivos y de los trabajos operativos, se persiga que todas las personas, en todos los niveles, aunque con un peso diferente, realicen ambos tipos de trabajos.

Desde el punto de vista ético es conveniente aquí precisar dos puntos:

a) Quienes ostentan los cargos de responsabilidad directora son sujetos a los que les corresponde también hacer trabajos operativos, vale decir, sujetarse a reglas fijas para llegar a resultados estadísticamente conocidos. Hay leyes civiles que el director debe respetar, y con mayor énfasis, al ser precisamente él quien debe mostrar la ejemplaridad en su cumplimiento. Pero ha de sujetarse ante todo a los principios éticos (capítulo III), no sólo porque de lo contrario no tendrá el crecimiento antropológico debido, sino porque de no hacerlo, toda la organización entrará en decadencia moral. Y debe finalmente atenerse a las leyes de la ciencia de la dirección, que se refieren a asuntos ya conocidos y experimentados —y que por lo tanto son dignas de respeto—, si es que se busca ser profesionalmente un buen director. La dirección de empresas, aunque no sea una actividad científica (porque es una actividad prudencial), es estudiada por una ciencia (la ciencia de la dirección) y es auxiliada por un conjunto de ciencias que el *manager* tiene obligación moral de conocer, como todo profesional en ejercicio debe conocer las ciencias que rigen su profesión.

b) Quienes, por el contrario, ejercen en su trabajo acciones meramente operativas, al insertarse en este trabajo operativo una dimensión de directividad, son reconocidas en su calidad de personas, a las que les corresponde, como tales, la dirección de su propia vida, siendo su trabajo un factor importante de ella. Pretender que la actividad de su persona entera se subsuma dentro de un trabajo ya totalmente reglado, al que debería sujetarse en calidad de mero instrumento, sería tanto como intentar convertir su condición inalienable de persona, en la de una simple pieza del sistema, en módulo funcional de la organización.

c) De esta manera, la sola inserción de la directividad en la operación tiene ya, en ese mero hecho, un impacto de desarrollo personal.

Si la directividad se introduce y se disemina en toda la organización —todos, en efecto, dirigen a su nivel— en cuanto factor que es de desarrollo humano, esta difusión directiva, llamémosla así, no ha de considerarse como una concesión inevitable para darle lugar a la persona, a costa de la eficacia racional de los procesos, en donde todo se debería tener tecnológicamente previsto.

Una actitud de esta naturaleza implicaría enfrentar las instancias tecnológicas de eficacia con las instancias antropológicas, axiológicas o éticas, constituyéndose dos mundos estancos cuya unidad o armonía ningún director será capaz de conseguir.

Es preciso convencerse: que la persona sea tal, y como tal su desarrollo sea personal

igualmente, no entorpece la eficacia operativa, por la simple razón —no reconocida por los tecnólogos, pero verdadera— de que *la tecnología no tiene eficacia alguna al margen del hombre, y resulta perjudicial cuando el hombre se convierte en su adversario*.

Al revés, una buena dirección procura que los trabajadores sean al mismo tiempo directores. El monopolio de la dirección es tan adverso a los buenos resultados como todo monopolio. La tarea que debe hacer quien ostenta el cargo de dirección, es coordinar los trabajos directivos de los que están a sus órdenes.

Desarrollo integral del hombre

Como el trabajo depende de las condiciones del hombre concreto, de sus capacidades y hábitos, el desarrollo del trabajo bien entendido nos remite al desarrollo integral de la persona, del cual brotará el *good work*, el trabajo bien hecho.

La empresa no debe acaparar el desarrollo del hombre. Éste cuenta con muchos otros espacios en dónde desenvolver sus potencialidades, esto es, en dónde poder servir a los demás y entregarse a ellos. Al revés, debe propiciar que los intereses de los trabajadores sean radiales, aunque no dispersos. Además del empeño que ponga en el núcleo central de su trabajo en la empresa, ha de alentarse que su personalidad se apoye con firmeza en otros puntos existenciales que darán a su vida asentamiento, estabilidad y reposo: la familia, los amigos, la religión, el deporte, las aficiones culturales, el *hobby*, la ayuda a las instituciones voluntarias, las participaciones en la escuela de sus hijos, la intervención política. A veces solemos añadir: el vodka helado en el refrigerador...

Un trabajo que succione hacia adentro de sí otros aspectos básicos de la vida, o que prepondere excesivamente sobre ellos, empequeñecerá al ser humano, aunque lo lleve muy lejos en su horizonte laboral. Ganará esa batalla tal vez, pero perderá otras tan importantes o más todavía que ésta.

Suele caerse en el error de considerar que cuando una persona condensa su existencia exclusiva y únicamente en su trabajo, el rendimiento en éste será proporcional a esa condensación. Esto no es verdad. Diríamos que, en muchísimas ocasiones, un hombre de intereses poliformes —insistimos: no difuminados ni pasajeros o inconstantes— logra adquirir un equilibrio y una ecuanimidad que favorecen sustancialmente la eficacia de su trabajo, de manera superior que quien apunta al *full time* riguroso. De ello sabe mucho la psicología humana. El tiempo no es el factor determinante de la eficacia.

Pero aún más: la empresa puede permitir e incluso alentar la realización de otros trabajos además del que centralmente el trabajador tenga asignado allí, sea en la propia empresa, *sea en empresas ajenas o sean trabajos por su cuenta*.

No ignoramos que la anterior propuesta puede sorprender a quienes, además de centrarse en el tiempo completo en el sentido más literal, se centran en la especialidad más determinada. Razonemos, pues, nuestra propuesta: al hombre le conviene la versatilidad; es oportuno que sus virtudes fundamentales se avalen en campos

heterogéneos; el individuo se reafirma así en la bondad del camino de progreso elegido, se comprueba a sí mismo que se está formando él, y que él mismo posee un *plus* respecto de su trabajo. La total y absoluta dependencia de una fuente de trabajo exclusiva, genera frecuentemente una relación enfermiza con ella, que corta las alas para tomar iniciativas audaces, e incita a concentrarse en tener un expediente libre de errores (pero libre también, por lo mismo, de golpes maestros), como tendremos oportunidad de profundizar en el próximo capítulo, dedicado a la responsabilidad.

En este permitir y alentar otros trabajos —dentro y fuera de la empresa— podemos encontrar también una cierta razón de justicia. Hemos hablado, en efecto, acerca del fenómeno por el que las empresas se desmembran en redes de trabajo, incluso planetarias, desconcentrando muchas de sus operaciones consideradas antes como centrales, al encargarlas a empresas ajenas o a trabajadores que no pertenecen a su nómina estable.

Esta manera de proceder compromete de muchos modos la estabilidad de los trabajadores y la seguridad de su vinculación con la entidad para la que trabajan.²

Parecería justo ofrecer al trabajador la contrapartida de esta corriente, a fin de que estuviese en condiciones de responder a ella cuando le afecte. Si esta opción se considera además conveniente para la atención de los trabajos familiares, las ventajas en orden a la misma eficacia del trabajo —no digamos ya en orden al desarrollo de la persona— serán doblemente provechosas, pues el sosiego familiar, como ya lo ha manifestado William Ouchi (1986), es uno de los condicionantes básicos del enriquecimiento global de la persona.

CONTINUIDAD DE LA EMPRESA

Llegamos así a la última finalidad que hemos asignado a la corporación mercantil.

Se trata, sin duda, de una finalidad subsecuente de las anteriores, en la que tal vez no quepa la cuestión de la prioridad respecto de ellas, al menos no como fue planteada en los anteriores casos. Esto lo trataremos en breve.

Calificamos a la continuidad de la empresa como finalidad subsecuente, porque es sin duda una consecuencia del logro de las otras tres finalidades. Éstas, dijimos, independientemente de su prioridad entre sí, se encuentran en condiciones de ser mutuamente exigidas: si no se logran las tres, no se consigue hacer empresa. Lo mismo diremos de la continuidad: no se conseguirá si el cumplimiento de las tres finalidades anteriores es deficiente.

Valor agregado y continuidad

Lo que debe hacerse, por tanto, para la subsistencia en el tiempo de la actual empresa, es

generar un valor agregado suficiente y repartirlo con equidad; otorgar un servicio a la comunidad, respondiendo a sus necesidades como colectivo humano y no sólo a sus demandas superficiales; y, finalmente, desarrollar a las personas que trabajan en la empresa.

Nos atrevemos a decir que el peso del logro de estas tres finalidades institucionales de la empresa, en orden a su continuidad temporal, se encuentra en relación inversa al orden en que las acabamos de mencionar.

Es decir, lo más importante para la continuidad son los hombres, en segundo lugar el servicio, y en tercero el valor agregado.

Ya sabemos que las mentalidades netamente capitalistas no estarán de acuerdo con esta proposición. En efecto, existe una fuerte tendencia a considerar que el elemento principal —y casi único— para conseguir la prolongación temporal de las corporaciones ahora existentes, se encuentra en directa dependencia de varias cuestiones relacionadas con el valor económico agregado y con su distribución.

El valor económico generado —se dice con razón— debe ser suficiente no sólo para remunerar al capital, a los directores y a los operarios en cotas que se encuentren al menos a la altura del mercado, sino también para que puedan formarse las reservas económicas con vistas a la continuidad de la empresa.

En concreto, la continuidad dependerá del acierto con que se aplique el porcentaje de amortización de sus activos fijos con el objetivo de su reposición, sea por obsolescencia material, sea por obsolescencia tecnológica. Este porcentaje de amortización no debe ser tan alto o conservador que, pensando en la continuidad futura, deje de remunerar en el presente, de modo razonable, a quienes contribuyan a generar ese valor. Sería injusto retener o reducir esa remuneración en el presente para remunerar en el futuro a quienes no lo generaron.

Igualmente, debe formarse un fondo para expansiones futuras que podrían eventualmente ser requeridas ya no para el crecimiento de la empresa, sino para su elemental sobrevivencia. Hay coyunturas en la vida de la empresa en que se hace verdad esta alternativa: o crece o muere.

La compañía debe ocuparse, además, de la creación de fondos que permitan una investigación de largo alcance, la cual no suele ser inmediatamente remuneradora, pero que siempre, y más en la era de conocimientos en que ha entrado la empresa actual, es condicionante constitutivo de su permanencia.

Finalmente, la empresa tiene la obligación moral de crear los fondos de pensiones necesarios para hacer frente al eventual retiro de su personal.

No es extraño, así, que los directores de empresa responsables se encuentren preocupados por que los beneficios que se logren en este momento sean útiles no sólo para cubrir las necesidades presentes, sino para esos requerimientos del futuro.

No obstante lo anterior, sostenemos que el valor agregado que contribuye más decisivamente a la prolongación de la empresa en el tiempo, se localiza en aquellos renglones que no pueden llamarse estrictamente económicos, porque les falta la condición de su computabilidad monetaria, y que hemos denominado, a falta de otro

nombre más preciso, *invisible assets*, crédito comercial o, con mayor acierto, *good will*, la buena voluntad social que la empresa se haya ganado en su entorno comunitario.

No podemos aceptar primero pacíficamente la importancia del *trust*, del *capital social*, para que después, a la hora de preocuparnos por asegurar el futuro, apostemos nuestras cartas sólo al capital monetario.

Servicio social y continuidad

Por ello mismo, aun antes que el valor agregado, contribuyen a la continuidad de la empresa la calidad y la consistencia del servicio que se esté prestando en este momento a la sociedad, y que pueda ser presagio del que seguirá proporcionando en el futuro.

De ahí que, como ya lo ha dejado dicho clarivamente William Porter, la compañía no debe lograr ventas a presente comprometiendo la confianza a futuro que sus clientes puedan abrigar.

Tal ocurriría, por ejemplo, si en nuestra publicidad de un producto prometemos más de lo que luego podremos cumplir. El cliente, al pagarnos por expectativas, y recibir precariedades, se sentirá engañado (capítulo VII, *El modo de ofrecer bienes*). No será consolador decir que no importa el prestigio concreto de una marca, dado que está dentro de nuestra estrategia sustituirla en su momento por otra. Operar así no sólo tiene una consecuencia evidente de carácter moral (el engaño transgrede uno de los principios más importantes que salvaguardan la condición y el desarrollo humanos), sino también de carácter mercantil, ya que el *good will*, la buena voluntad de la empresa, no se remite sólo a la marca, sino también a la firma.

Además, un procedimiento de comercialización de este estilo nos priva de *acreditar la firma*, esto es, de que el hombre de la empresa sea un signo o expresión de confiabilidad, pues ese crédito repercutirá después en cada una de *sus futuras marcas*, lo cual es importante cuando estamos hablando de continuidad de la empresa. El crédito de las firmas quedaría asegurado si pudieran hacer valer el conocido lema “si es Bayer es bueno”. No podemos contemplar la empresa a través del estrecho tubo del presente.

Aquí es donde aparece el problema de la prioridad de la prolongación de la empresa en el tiempo en relación con las otras finalidades (valor agregado, servicio social y desarrollo humano), lo cual pone además de manifiesto un problema ético central del comportamiento del hombre.

Aristóteles ha recapacitado, en su *Ética a Nicómaco*, sobre la razón de la existencia del *ácrata*, es decir, del incontinente, hombre que actúa contra los principios, aun reconociéndolos como buenos y verdaderos.³ Una de las explicaciones que nos ofrece es precisamente la dialéctica en que el hombre se halla cuando considera el corto y el largo plazo.

La ética no está concebida por el hombre para resolver con acierto puntiforme un presente discontinuado del pretérito y del futuro; su finalidad, como hemos repetido, se refiere a la vida plena y lograda, esto es, a la vida completa, y no a un pasaje anecdótico

de ella. Cada instante vital debe de afrontarse en concordancia con los principios de vida, pero estos principios no se han pensado para resolver sólo ese instante, sino la vida entera.

Por ello se explica que el *ácrata*, el incontinente, actúa contra sus principios, aun en el mismo momento en que los reconoce como normas existenciales que le conducen a la felicidad. Su acción mira al placer del momento presente, apartando entonces de su vista el horizonte vital completo al que tales principios están dirigidos. Otra vez: las lentes representan el instante fugaz; la primogenitura, la vida completa y la vida de las generaciones venideras.

Hay también empresas *ácratas*, por así decirlo, que actúan ahora contra los principios mantenidos y retenidos en su código moral, *sin modificar el código*, pero contraviniéndolo expresamente. Por una ganancia efímera demeritan un servicio permanente, lo cual causará desconfianzas sociales a veces irreversibles. De ahí que la cuestión de la prioridad de la permanencia de la empresa, frente a los otros fines, no puede marginarse de un plumazo.

Dijimos que la continuidad es una finalidad subsecuente. Pero podría suceder que lo fuera también antecedente, en el orden de la intención. Cuando intento que la empresa a mi cargo trascienda mi vida puramente biológica, cuando pretendo una continuidad que va más allá, que trasciende los límites de mi reducida existencia intramundana, me esforzaré por que su valor agregado sea suficiente para encarar el futuro; porque mi servicio sea consistente y verdadero para sembrar una confianza que podrá cosecharse durante lustros; porque el desarrollo de las personas sea a su vez trascendente, para que puedan superar también sus propias demarcaciones existenciales.

De este modo, la prioridad de la permanencia como finalidad intentada en la empresa, por encima del valor agregado, del servicio social, y del desarrollo humano, aseguraría la conducta ética de ella y evitaría, si se mantiene con voluntariedad explícita, que se caiga en lo que puede llamarse *acracia* de la corporación.

Desarrollo humano y continuidad

Pero la continuidad prolongada de la empresa no se finca de manera primordial ni en el valor agregado ni en el servicio a la comunidad; se fundamenta en las personas. La *comunidad de personas* que es la empresa, exige, para su pervivencia, la *continuidad de las personas*. Ello no implica, obviamente, que sean físicamente las mismas personas las que pervivan. Ya ello sería un avance respecto de las tendencias de este momento, en el que, por los cambios mundiales en los negocios, y su progresiva celeridad, las empresas tienen una vida más corta que la biológica de los individuos, quienes asisten asombrados a las fusiones, compras, ventas, expansiones, desmembramientos y reducciones, en las que ellos no tienen arte ni parte, con la consiguiente, aunque a veces irremediable, inseguridad laboral, lo que impide a la empresa el mantener ese contrato psicológico que prometía, a cambio de la lealtad del individuo, empleo para toda la vida. Hoy habría que

insertar una cláusula en ese contrato: que se entenderá aquí por *vida*, no la del trabajo para el cual se ofrece el empleo, sino la de la empresa que lo ofrece; esto haría, lógicamente, que el ofrecimiento decline considerablemente su valor.

La *continuidad de las personas* se refiere a la continuidad ética de ellas, abarcando en este término tanto los principios como los criterios, valores, virtudes y motivaciones; esto es, que se mantenga y conserve aquello que a una empresa le hace ser la misma empresa, y no otra: no el nombre, ni los productos, ni los accionistas, sino la cultura o modo de ser, con cierta independencia de las personas que físicamente la integran.

Ocurre en esta continuidad como en nuestros volcanes de nieves perpetuas: paradójicamente, no se trata de las mismas moléculas de agua que se mantienen inmóviles durante siglos, sino que hay una perpetua rotación de la masa helada, que al dar la impresión de ser la misma nieve, recibe así con propiedad el nombre de perpetua. La analogía se da también en los árboles de hoja perenne: no hablamos de una perennidad física de cada hoja. El árbol siempre tiene hojas, aunque son hojas distintas, y gracias a ello el árbol se mantiene siempre verde; de igual manera, la empresa conserva un mismo tono, estilo o modo de ser —comportamiento ético— aun cambiando físicamente las personas.

¿Cómo se puede lograr la perennidad o perpetuidad de la cultura de la empresa? En primer lugar, para conseguir una verdadera permanencia de la empresa a través del continuo devenir de sus hombres, debe tenerse la seguridad de que hay principios, criterios y virtudes que tienen un valor perenne, a pesar de los avatares históricos y de los cambios culturales del entorno. Este hecho, que es lo que constituye el hilo de la permanencia de las naciones, incluso por encima de su continuidad geográfica (como lo es el caso de Polonia), es el que preserva de manera muy semejante la continuidad de las corporaciones.

En segundo lugar, se debe poseer un concepto acabado de *tradición*. La tradición es precisamente el proceso por el cual unas generaciones transmiten a otras ese modo de ser nuclear que sostiene el cable de la permanencia y que llamamos cultura. Hoy en las empresas prevalece un concepto equivocado de tradición, si es que así se le pudiera llamar: la tradición se considera como una transmisión lineal de jefes a subordinados.

Pero la tradición es tridimensional, bien que una de las dimensiones sea más importante que las otras.

La *traditio* o entrega no sólo se da verticalmente de arriba hacia abajo, del jefe al subordinado, sino también de abajo hacia arriba, ya que el subordinado incide en el jefe y lo puede hacer cambiar, al recibir sus órdenes de una manera precisamente personal, como ha señalado certeramente Leonardo Polo (1997). Pero *la tradición se construye de manera más consistente en la línea horizontal, es decir, en la relación entre colegas*. Es el trabajo en equipo, son los grupos laborales, los que en su dinámica de una singular retroalimentación (*feedback*), no sólo mantienen viva la cultura de la empresa, sino que la vivifican.

Para que los grupos de trabajo sean mantenedores y transmisores de la tradición, de manera que perpetúen el modo de ser de la empresa, deben contar al menos con tres

características.

En primer lugar, la interdisciplinariedad de sus componentes. La permanencia de la empresa es un problema fundamental de la dirección. El director que no consiga que se dé la continuidad una vez que él deje la responsabilidad de la corporación —por cualquier causa—, y que no consiga que la empresa siga viviendo en su ausencia sin traumas ni crisis, habrá podido ganar muchas batallas a lo largo de su carrera en ella, pero habrá perdido la guerra. Porque no habrá sabido consolidar los equipos de trabajo; no habrá sabido cortar a tiempo los hilos de las marionetas, las cuales quedan inmóviles y alicaídas si la mano que las movía se paraliza.

Ahora bien: la dirección es una tarea multi o interdisciplinaria; no se puede dirigir atendiendo a una sola de las muchas instancias que concurren en cada organización; lo que se debe hacer es conjugar todas esas instancias (provenientes de códigos técnicos, de leyes científicas, de profesiones y oficios diversos) para que lleguen armónicamente a un objetivo común. Por esta causa, la manutención de la continuidad cultural de la empresa no puede dejarse unilateralmente en las manos de la contabilidad, de la ingeniería, de las relaciones industriales o de los publicistas. Los equipos que tendrán a su cargo, además de sus tareas presentes, la prolongación del ser y del modo de ser de la empresa, deberán incluir dentro de sí mismos la interdisciplinariedad, que es el único entramado capaz de contener algo tan sutil, rico y poliforme como lo es la cultura de una organización.

En segundo lugar, además de la interdisciplinariedad profesional, el trabajo en equipo, para ser capaz de tener y mantener la cultura de una empresa, debe abarcar una suficiente variedad de patrimonios axiológicos, sociales, étnicos, etc. O dicho de otro modo, la cultura que debe subsistir en la empresa ha de tener la posibilidad de ser a la vez *multicultural*, lo cual sólo se consigue si los valores y principios que pretende cuentan con un alto grado de profundidad y universalidad, y no son superficiales ni particulares. Una cultura no podría sostenerse en pie, por ejemplo, si su existencia exigiera el encarnarse sólo en varones, caucásicos, ingenieros, con un posgrado en *business*, y de 40 años. La circunscripción cultural de tales requisitos la agostaría al poco tiempo, máxime ahora, dadas las tendencias globalizantes en la vida de los negocios.

Por último, los equipos de trabajo, continuadores y transmisores de la permanencia de la empresa, deben integrar miembros de diferentes edades, para que tenga lugar precisamente la *traditio* o transmisión. La composición de tales equipos debería darse, en el orden de las edades, de manera análoga a como Rensis Likert (1966) organiza las funciones y/o niveles de mando en los llamados organigramas de bisagra (frente al organigrama vertical), donde hay un traslape de niveles y funciones en cada equipo, de manera que se cuenta siempre con integrantes de niveles de mando o de función —en nuestro tema serían de edad— diferentes de los de la mayoría, según puede verse en las siguientes figuras.

Si en el primer nivel de esta organización se encontrase un equipo de trabajo cuyos componentes fueran de 50/60 años, deberían incluirse en él directores que estuviesen trabajando en equipo con personas de 40/50. Igualmente, los equipos compuestos —en el segundo nivel— por personas cuya edad promedio fuese de 40/50 años, deberían

admitir directores del tercer nivel que, de suyo, trabajasen en equipos con 30/40 años de promedio de edad, y así sucesivamente.

FIGURA VIII.1. *Organigrama vertical*

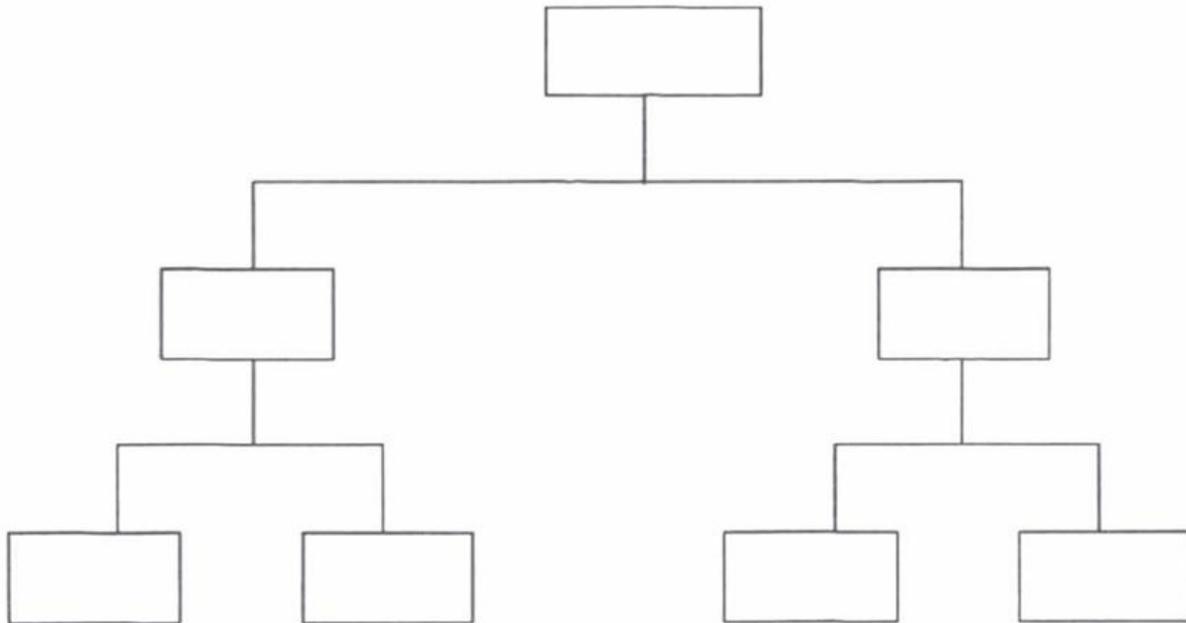
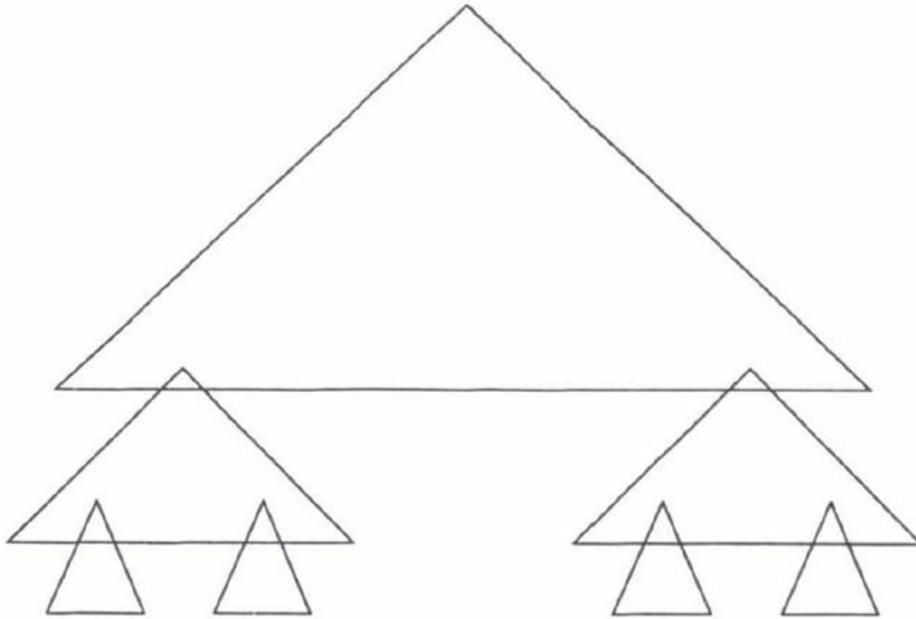


FIGURA VIII.2. *Organigrama de bisagra*



Virtudes de la continuidad

Al dar a la prolongación de la empresa en el futuro la importancia que hemos visto, y al centrar la continuidad de ella en las personas que la integran, nos vemos forzados a preguntarnos por las virtudes (o potenciación de las capacidades) más apropiadas para que estas personas doten a la empresa de larga vida.

Un somero análisis de las virtudes directivas (capítulo VI) nos haría ver que la virtud príncipe de la continuidad es la *constancia*, manera específica de la fortaleza, no ante los obstáculos sino ante lo diuturno o prolongado del trabajo. *La constancia es la virtud de la continuidad* (capítulo VI).

Pero en un nivel más profundo, adquirirá relieve la virtud de la magnanimidad, y especialmente lo que calificamos en su momento como su “prueba del ácido” (capítulo VI, *Prueba del ácido...*), es decir, el acto magnánimo de revertir la inercia de la empresa antes de que su línea de avance entre en declinación. Como allí vimos oportunamente, el cambio de sentido que implica la curva sigmoidea es un acto magnánimo, en que puede comprometerse —por un breve tiempo— el corto plazo a fin de favorecer el largo plazo.

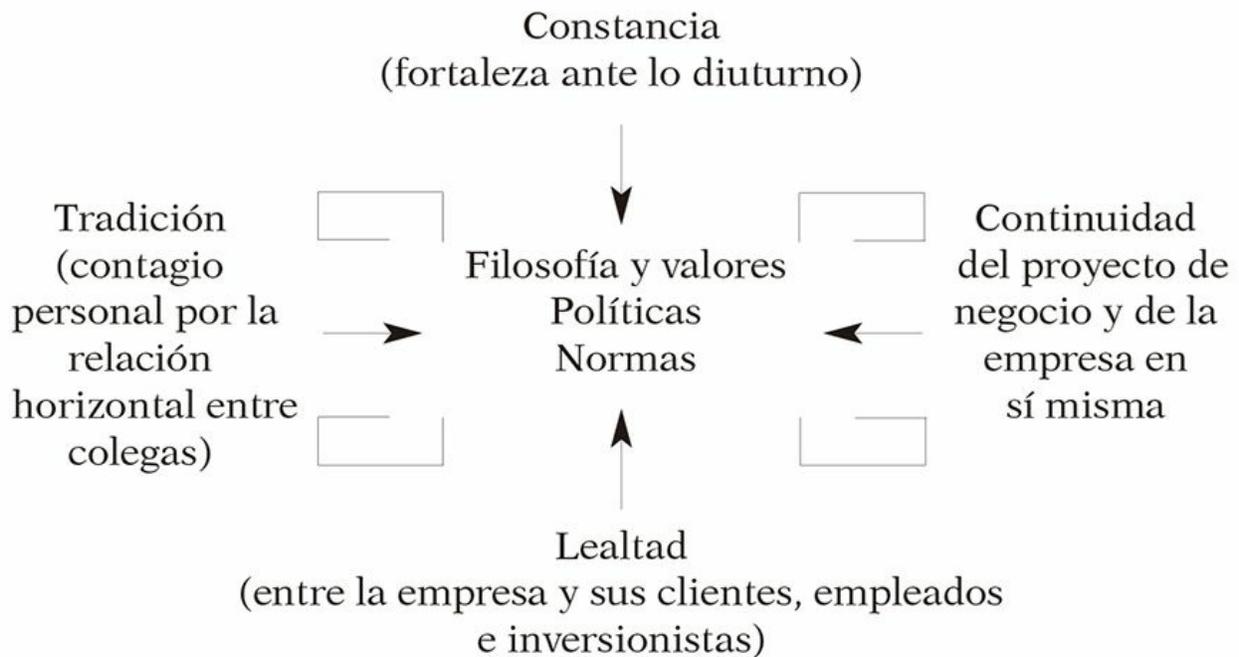
Hablamos antes de la *acracia* de la empresa, que compromete el largo plazo por preferir el corto plazo, como análogamente le ocurre al individuo incontinente, que claudica en un momento de debilidad, contraviniendo los principios y valores que mantiene como importantes para el recto uso de su única vida. Pues bien, aquí estamos hablando exactamente de la acción contraria: *no de comprometer el largo plazo con acciones momentáneas de corto plazo, sino de comprometer momentáneamente el corto*

plazo para asegurar la vida de la empresa a largo plazo.

Es éste, sin duda, el tipo de comportamiento que sugiere y alienta una ética bien concebida.

Sin embargo, la tradición y la constancia en una empresa tienen forma de comunicación personal, la cual, por sus características, requiere una virtud especial: la lealtad. En efecto, ¿cómo esperamos que la *tradio* se perpetúe cuando tenemos una rotación de personal de 40 o 50% anual?, o ¿cómo pediremos un esfuerzo a personas que no se sienten vinculadas existencialmente a su empresa?

Suele hablarse mucho de la lealtad de los clientes pero, como asegura Reichheld (1991), no se puede conseguir esa lealtad si no conseguimos previamente la lealtad de nuestros inversionistas y de nuestros empleados para enfrentar los “momentos de la verdad”.



Es común encontrarnos con empresarios que consideran la lealtad y las utilidades como polos irreconciliables. Esto sucede cuando el negocio se entiende como un “juego de suma cero”. No obstante, tal conflicto podría describirse en términos de Wittgenstein como un “seudoproblema”. Las utilidades son una fuerza destructiva sólo cuando no sirven para crear valor que pueda repartirse, cuando sólo se explotan los activos para mejorar los balances, pero hay utilidades de tipo virtuoso: los que generan valor y lo reparten entre aquellos que lo han creado (clientes, empleados e inversionistas), construyendo, además, nuevos activos para el negocio.

CONCLUSIONES

—Son cuatro las finalidades de la empresa: generar un valor económico agregado, otorgar un servicio a la comunidad, desarrollar a las personas que integran a la empresa, y dotarla de capacidad de permanencia. Las cuatro finalidades deben concebirse simultáneamente, o la empresa deja de serlo.

—Generar valor es moralmente bueno, porque consiste en crear algo valioso, y no en sustraerlo de otro, como supuso el marxismo.

—El valor económico agregado no debe atribuirse sin más al capital, sino también a la dirección y a la operación, pues los tres factores contribuyeron a generarlo, y debe repartirse en la proporción en que lo generaron.

—Pero, además, se deben remunerar las necesidades de la persona en cuanto tal, pues la persona es más que el trabajo que realiza.

—Hay dos conceptos diversos del reparto del valor agregado: según lo que cada uno aportó, y según lo que cada uno —en cuanto persona— necesita; ambos conceptos deben conciliarse.

—Las ideas anteriores convierten prácticamente al trabajador en un socio. El contrato de trabajo toma la forma de contrato de sociedad: la distribución del valor agregado no se hace según la justicia conmutativa sino según la justicia distributiva.

—Se dan serias dificultades para la cuantificación del valor agregado. Si entendemos por valor agregado la diferencia entre lo que se compra a terceros y lo que se vende a terceros, el primer escollo es que en las actuales redes de empresas es muy difícil discernir quiénes son los terceros.

—Sobre todo, debe tomarse la decisión de que los trabajadores dejen de ser terceros para la empresa.

—Además, los renglones más importantes de nuestro activo (los conocimientos, el crédito mercantil, la moral de las personas) no son cuantificables, o su cuantificación es arbitraria. Por ello, se requieren nuevos baremos para apreciar o estimar un valor que no es medible ni comprobable, lo cual es un problema aún irresuelto, pero que pone en duda si el valor que busca una empresa mercantil debe ser específicamente económico.

—Se plantea el problema acerca de si el servicio a la comunidad debe tener prioridad sobre la generación del valor económico. La alternativa del servir ganando o el ganar sirviendo se resuelve por medio de la diferencia entre el fin de la institución y el fin de la persona.

—La empresa, salvo contadas excepciones, presta valiosos servicios a la sociedad, desde los bienes de consumo más elementales hasta los medios de producción.

—Este servicio no queda demeritado por ser un servicio mercantil: el cobro de un servicio es un servicio adicional. En cambio, no se llama servicio a lo que responde a una demanda superflua o superficial. Sólo es servicio aquello que responde a una necesidad humana, que facilita al hombre ser lo que es.

—Promover el consumismo es un acto inmoral, porque propicia que el hombre quede condicionado por lo material.

—Lo superfluo es aquello que no contribuye a la expansión del hombre, y le provoca un perjuicio ya que, siendo lo superfluo que tienen unos, necesario para otros, impide el ejercicio de la solidaridad.

—La empresa debe, por lo contrario, propiciar el ahorro, que es efecto y signo de autodomínio del hombre.

—La cuestión acerca de si el desarrollo de las personas es una finalidad prioritaria sobre el servicio a la comunidad, se resuelve aplicando los criterios de incidencia y proximidad por un lado, y los de generalidad y extensión por el otro.

—En la era del conocimiento, el desarrollo de los integrantes de la empresa debe seguir esa línea, la del conocimiento.

—El núcleo del desarrollo personal es el de las virtudes fundamentales, en cuanto que son apoyo de las propiamente directivas. Por ello todo trabajo operativo debe encerrar en sí una cierta dimensión de directividad.

—El hombre ha de tener un desarrollo integral; la empresa ha de dar espacio al trabajador para que se expanda en otros ámbitos e incluso en otros trabajos.

—La continuidad de la empresa es una finalidad subsecuente de las anteriores. Para conseguirse, se deben lograr las tres finalidades antes analizadas.

—La continuidad no debe fincarse sólo en las reservas de valor económico agregado que se acumulen; depende más de los activos invisibles y, sobre todo, del servicio y de la confianza de la sociedad en ese servicio.

—La continuidad de la empresa tiene su principal fundamento en el desarrollo de sus hombres, los que deben asimilar una tradición de cultura. La tradición de cultura depende de los grupos de trabajo, de su interdisciplinariedad, de su multiculturalismo y de la diversidad de edades de sus componentes.

—Las virtudes de la continuidad son sobre todo la magnanimidad y la constancia.

¹ En la presente obra nos hemos referido al trabajo operativo y directivo en el capítulo II, y en el capítulo VI. El trabajo operativo se encuentra más vinculado con el objeto sobre el que opera, y por tanto sigue reglas fijas con resultados generalmente predecibles, mientras que el trabajo directivo no sigue reglas fijas (su sujeto es el creador de las reglas) y sus resultados son inciertos, por vincularse prácticamente de manera exclusiva al sujeto de donde parte y del que es genuina expresión.

² Nos hemos ocupado de este fenómeno en *La creación del empleo*, Panorama, México, 1996.

³ *Kratós* significa, como se sabe, *principio*.

IX. RESPONSABILIDADES

INICIATIVA PRIVADA Y RESPONSABILIDAD

La defensa de la libre posibilidad de emprender, que ha logrado éxito hoy en prácticamente todos los países del mundo, tiene que venir acompañada de la responsabilidad correspondiente.

Lo que se ha dado en llamar liberalismo económico es —como en seguida explicamos— el resultado de un desbalance: exaltar más la libertad de la empresa que su responsabilidad. Precisamente éste podría considerarse como uno de los dilemas éticos actuales.

No debemos prescindir de la libertad de iniciativa, porque ella es sin duda un bien social; pero esta libertad debe encontrarse equilibrada por la responsabilidad. Las preocupaciones éticas son, en sustancia, preocupación por las consecuencias de mis actos. Por ello, la incipiente inquietud de la empresa acerca de los temas morales, es, en realidad, un intento de nivelar ese desequilibrio, resultante de enfatizar más el valor de la libertad que el valor de las responsabilidades. La ética de la empresa no podrá restaurarse, si fuera el caso, más que restaurando este equilibrio.

La responsabilidad es una propiedad inherente a la libertad. Hemos dicho (capítulo II) que el hombre es libre porque hay una discontinuidad entre los estímulos que le apremian, y las respuestas con que a ellos reacciona. Esto significa que la conducta del hombre no es una prolongación de las circunstancias de su entorno, sino que arranca propiamente *de sí mismo* (aunque atendidas tales circunstancias).

Sin embargo, esta conclusión arrastra consigo otra que no puede, en el plano moral, eludirse: ...luego, la conducta humana no debe imputarse —para mal o para bien— a las circunstancias que la rodean y/o los estímulos que la incitan, sino *a sí misma*. Si el hombre es libre —su conducta parte *de sí mismo*—, es responsable —su conducta ha de atribuirle *a sí mismo*—. Lo cual no puede decirse de los animales, en los que parece haber una clara relación de causa y efecto entre el estímulo y la respuesta. Esta conclusión arrastra también consigo otra, que tampoco debemos rehuir: si el hombre no rebasa la condición del animal, como piensa el materialismo, tampoco se le pueden imputar responsabilidades.

Materialismo e irresponsabilidad

Hay una incongruencia entre el materialismo a ultranza, para el que el hombre es sólo materia, y el socialismo, para el que el hombre ha de ser responsable de la sociedad en que vive: el animal, por principio, no puede ser responsable de nada. No se puede decir

que una serpiente es responsable de la muerte de su víctima, ni un oso de la que él causó. Pero sí se podría decir que la víctima es tal vez irresponsable al no tomar precauciones para defenderse de animales que son, insistimos, por definición, irresponsables.

Pero así como hay determinados conceptos éticos que han sido marginados de los usos de la administración de empresas (por ejemplo, el concepto de virtud: capítulo VI), no podemos decir lo mismo del concepto de responsabilidad. Al revés, habría de afirmarse que el concepto de responsabilidad resulta clave en la actual dirección de las empresas, y que ésta, en buena parte, consiste en la atribución de responsabilidades y en procurar que los hombres se hagan responsables de las funciones que se les asignan.

La división de las empresas en los ahora llamados *centros de responsabilidad*, imprescindible para muchos sistemas directivos, es una ratificación, entre otras, de lo que estamos diciendo.

Cuatro tipos de responsabilidad

Acontece, sin embargo, que la responsabilidad es entendida en las empresas de un modo muy restringido y muy ambiguo. *La empresa contemporánea entiende la responsabilidad sólo como la condición del hombre que responde —y de ahí el nombre— de las consecuencias de sus actos, concepto que resulta en exceso limitativo de esta realidad antropológica tan importante para el hombre y la sociedad.*

Además de la responsabilidad de las consecuencias de la acción (*responsabilidad consecuente*), hay una responsabilidad de los principios de ella (*responsabilidad antecedente*), una responsabilidad de los proyectos y actos anteriores de mi vida (*responsabilidad congruente*) y una responsabilidad de la misión a la que, con mi vida, he sido destinado (*responsabilidad trascendente*).

Una moral de la responsabilidad como la que pretendemos desarrollar ahora, por su peso en la ética de la empresa, requiere abarcar estos cuatro amplios campos.

RESPONSABILIDAD CONSECUENTE

Denominamos responsabilidad consecuente a aquella que, según dijimos, nos capacita para responder de las consecuencias de nuestros actos.

Restringir el concepto de responsabilidad a la responsabilidad consecuente —por decisiva que ésta sea—, es una restricción grave. Pero, además de esta restricción, la empresa de nuestro tiempo tiene un concepto *ambiguo* de este mismo tipo de responsabilidad.

Esta ambigüedad se capta fácilmente en las consideraciones básicas que pueden hacerse con respecto al liberalismo económico.

Responsabilidad liberal y responsabilidad socialista

El liberalismo económico, considerado con rigor, es una doctrina social que enfatiza, como el valor más importante en la comunidad, la libertad de emprender, pero deja simultáneamente al arbitrio de cada uno la determinación de aquellas consecuencias de sus actos de las que sería responsable.

Es importante para una ética de la empresa, bien enfocada, saber que existe una asimetría entre libertad y responsabilidad. Soy libre de hacer aquello que yo quiero; pero no soy responsable de lo que yo quiera, sino de las consecuencias que derivan de todos mis actos libres.

El económicamente liberal traza una frontera arbitraria en sus responsabilidades; es así juez y parte de su propia conducta: sólo me consideraré responsable de aquello que yo asuma como tal. Esta es la afirmación, en realidad, de un irresponsable verdadero.

En acuerdo con estas erróneas propuestas, podría llegarse a decir que soy responsable de conseguir los objetivos que me he trazado, pero no asumo la responsabilidad de las consecuencias sociales que provoque el logro de esos objetivos. Volveremos sobre esto en un momento.

Una reacción pendularmente opuesta a tal liberalismo, tan equivocadamente enfocado, surge en el concepto socialista de responsabilidad: el hombre es responsable de todo lo que ocurra en su comunidad. Si el liberalismo minimiza los alcances de la responsabilidad, la responsabilidad del socialismo es excesivamente maximalista. Diríamos que está infectada de megalomanía. Nadie puede ser responsable de todo, porque entonces nadie es responsable de nada, como la historia socialista del presente siglo pone sobradamente de manifiesto. El socialista se torna irresponsable por hipertrofia.

Responsabilidad por círculos concéntricos

En el medio de estos dos grandes extremos (no soy responsable más que de aquello en que decida serlo: liberalismo; soy responsable de todo lo que acaezca: socialismo) aparece un modelo de responsabilidad que se fundamenta en el sentido común y en la realidad de las cosas: yo no soy responsable de aquello que arbitrariamente decida ni de aquello que no guarde relación con mis actos. *Soy responsable de todas las consecuencias de mis actos, advertidas o inadvertidas, debido al principio, aceptado de antemano, de que mis actos libres son míos, y sólo a mí se me deben atribuir —para bien o para mal— sus consecuencias. Sin embargo, no soy responsable de todo en el mismo grado. Mis responsabilidades adquieren la conformación de los círculos concéntricos.*

Esta *responsabilidad por círculos concéntricos* —llamémosle así— podría expresarse de la siguiente manera: soy responsable, primaria y originariamente, de mi propio ser, y de su fundamento, esto es, de mis virtudes fundamentales (capítulo VI);

después soy responsable de mi familia; en tercer lugar, de mi empresa; posteriormente, de las empresas conmigo asociadas; acto seguido, de las empresas de mi ramo; de la economía de mi país; y de la economía del mundo..., pero no en el mismo grado. Aquí se aplica correctamente el criterio de proximidad (capítulo IV), es decir: soy más responsable de aquello que más próximamente me concierne, y esta responsabilidad mía no ha de ser desplazada por alguien relacionado más lejanamente que yo con los hechos en cuestión. (Es evidente que proximidad y lejanía no son términos estricta o exclusivamente geográficos: el corporativo de General Motors en Chicago es más responsable de lo que ocurre en su planta de la ciudad de México, que el director de la planta de la Bayer, vecina en México de la de General Motors).

Pero la responsabilidad de, o por círculos concéntricos, no sólo sirve para la gradación de las responsabilidades (soy más responsable de mí y de mi familia que de mi país), sino que marca también un sentido direccional a mi trabajo: yo no podré influir seriamente en mi país, a menos que me responsabilice de mí mismo, de mi familia y de mi empresa. O, dicho de otro modo, la manera más eficaz para llegar a las responsabilidades más lejanas y difusas, es *mi fuerza de percusión en los menesteres que me corresponden*, más cercanos y concentrados.

Preocuparme de lo que no me concierne, aunque sea muy importante, descuidando lo que verdaderamente me atañe, aunque parezca de menor entidad, es una manera de actuar típica del irresponsable encubierto: me preocupo de los problemas de la asociación de las empresas de mi ramo, mientras postergo la resolución de los problemas de mi empresa. Para decirlo en los términos que indican el sentido direccional de mis actos: sólo podré ser eficaz con mis intervenciones en los problemas de la asociación de las empresas de mi ramo, en el grado en que resuelva los problemas de mi empresa dentro de aquel ramo. Un empresario fracasado se corta a sí mismo las alas para influir en espacios más extensos.

Dicho aun de otra manera: mi alcance de repercusión en ámbitos más amplios, depende de mi fuerza de percusión en los ámbitos más estrictos de mi responsabilidad: el vigor de las ondas depende de la fuerza con que cae la piedra arrojada en el lago. Si la piedra —que soy yo— carece de densidad y peso, inútilmente trataría de remover el comportamiento de su comunidad.

La responsabilidad de círculos concéntricos, que no sustituye mis responsabilidades, sino que las gradúa con sentido común y vívido de la realidad de las cosas, es un concepto clave para resolver uno de los más graves problemas éticos de las empresas: las consecuencias no intencionales que produce el logro de los objetivos intencionados, cuando no nos ocupamos más que de éstos.

El principio de los efectos resultantes: el deterioro ecológico

Este problema se relaciona con uno de los principios formales a los que aludimos anteriormente (capítulo III, *Ha de considerarse válido...*), y con una de las alternativas

de valores dominantes y ascendentes, a los que también nos referimos previamente (capítulo V, *Resultados perseguidos*).

Se trata del principio moral según el cual no nos estaría permitido conseguir objetivos intencionados buenos, si las consecuencias que produce el logro de esos objetivos son desproporcionadamente perjudiciales.

Ejemplos de efectos resultantes nocivos

El descuido, abandono y hasta desprecio de este principio, es el motivo principal de los problemas ecológicos que padecemos.

La potencialidad —a la vez transformadora y destructora— de la técnica actual, puesta en manos privadas que actúan de espaldas a este principio, ha llegado a tal magnitud, que, como dijimos, el Estado y la naturaleza se declaran incapaces de su neutralización.

De esta manera, para evitar el desastre ecológico que se avecina, no cabe más que apelar al autocontrol de la iniciativa privada, que debe ampliar por sí misma —además de observar las siempre débiles instancias estatales— el radio de sus responsabilidades, y no sólo atender a los efectos inmediatos de sus fines particulares —como querría un liberalismo a ultranza— sino también, al mismo tiempo, sin posterioridades axiológicas, a los efectos consecuentes de estos efectos inmediatos.

Sin embargo, sería un error considerar que la infracción del principio ético en relación con los efectos redundantes o consecuentes no intencionales pero desproporcionados, se reduce al impacto negativo sobre el entorno ecológico, por importante que sea.

Hemos dicho que lo verdaderamente valioso —como fuente de valor que es (capítulo II)— es la persona. Los perjuicios ecológicos resultan graves por su relación con la persona, que es su causa y víctima, paradójicamente.

Pues bien: *la consecución de determinados objetivos de la empresa, en el orden del valor agregado, del servicio a la comunidad e incluso de la continuidad de la misma empresa (capítulo VIII), pueden tener efectos redundantes perjudiciales para las mismas personas que constituyen la empresa, y que son, paradójicamente, quienes logran aquellos objetivos.*

Se margina así, para conseguir unas finalidades de la empresa, otra de esas mismas finalidades, que es el *desarrollo de las personas* (capítulo VIII, *Desarrollo humano*); en lugar del desarrollo de las personas integrantes de la empresa, se obtiene como efecto redundante el *perjuicio de las personas*, lo que implica atentar contra la empresa misma, al hacerlo en contra de quienes la constituyen, componen o forman.

Este perjuicio de las personas se produce, en primer lugar, cuando prescindimos de ellas con vistas al cumplimiento de los demás fines de la corporación.

El obtener un valor económico agregado en beneficio del capital, de algunos directivos y de algunos operarios, dando por terminado el contrato de otros directivos y de otros operarios, tiene el efecto consecuente del profundo perjuicio que se les ocasiona

a éstos. Este efecto consecuente debería al menos ser proporcionado al fin inmediato que se obtiene, y raramente lo es.

Cuando el empresario tiene los ojos puestos no sólo en el fin primario sino también en los efectos redundantes del logro de éste, tendría más prudencia para recurrir a la consigna, no pocas veces cobarde, del *sálvese quien pueda*, y exploraría otras posibles soluciones que involucrasen al personal afectado en la búsqueda de sacar adelante la situación, en lugar de desprenderse de él para salvarla.

Habrán ocasiones en que el efecto redundante del perjuicio a los trabajadores despedidos será del todo proporcionado a la ventaja que se obtiene, como acontece cuando la disminución de ese personal es *conditio sine qua non* para mantener el buen estado de la empresa. En tales casos —que son rarísimos—, la ética misma del director le impulsaría a tomar la dolorosa decisión, con la obligación siempre de que el efecto redundante se atenúe en lo posible, es decir, haciéndolo de modo tal que la medida resulte menos dolorosa.

Aun en esa coyuntura, el director de la corporación, *al reducirse el personal, debe estar atento al efecto redundante o consecuente que se produce no ya en las personas que se despiden, sino en las que permanecen.*

Pues en estas últimas hay un impacto, inevitable quizá, que trae consigo cierta pérdida de confianza, y una disminución del sentimiento de seguridad laboral y de la creencia en la lealtad de la empresa respecto de ellas. Esto nos lleva de vuelta a lo que hemos llamado capital social (capítulo VI), que constituye uno de los valores no cuantificables de la empresa, y puede tener más importancia que los valores económicos medibles (capítulo VIII).

En resumen, lograr el objetivo primario —que no se disminuya el valor agregado cuantificable o valor económico— tendría como efecto redundante no intencional, pero quizá desproporcionado, una disminución del capital social de la compañía, cayendo de lleno en lo que hemos llamado la falacia de MacNamara (capítulo VIII, *El problema del valor agregado*).

Tenemos en cuenta que el cese de las personas que deben ser despedidas por su negligencia, ineptitud o malicia, produce efectos redundantes benéficos en la organización, pues ello estimula a las personas trabajadoras, capaces y leales, y nos precave de la profusión dentro de la empresa de individuos con las características de aquellos de quienes nos hemos desprendido.

Pero esto es una razón más para que el verdadero director no reduzca su horizonte a los objetivos primarios decididos, sino también trate de prever los efectos que produciría su logro, pues, tanto si son perjudiciales como si son benéficos, afectarán la decisión que se tome respecto de los primeros.

El logro de los objetivos estratégicos y primarios de la empresa puede acarrear otro tipo de efectos redundantes en el personal. Nos referimos al deterioro psíquico o físico producido cuando, para obtener aquellos objetivos, debe someterse a los integrantes de la organización a situaciones de tensión tales, que provocan trastornos en estratos profundos de su persona.

Es verdad que el trabajo esforzado y exigente suele mejorar al trabajador, y desarrolla, desenvuelve o *estira* las potencialidades de los individuos (capítulo VI). Pero también lo es que el elástico, forzado en tensiones superiores a su coeficiente de estiramiento, se rompe.

Las *roturas del personal* pueden deberse, sí, a falta de temple; pero también a un exceso de *stress*, como ahora se dice, propiciado, alentado y auspiciado por la misma organización, la cual se supondría ser una *comunidad de personas*, y entonces resulta contradictorio el que esa comunidad obre en perjuicio de las personas que la componen, en una suerte de autodestrucción no sólo inexplicable sino irracional.

Dijimos antes (capítulo VIII, *Necesidad de nuevos baremos*) que *el momento actual de la empresa exige la búsqueda de nuevos baremos para medir el valor agregado de ésta*. Parece que atisbamos ya aquí uno de los nuevos baremos: puede medirse la salud psíquica y física de las personas que componen la organización, y puede detectarse el grado en que los incrementos o decrementos en este baremo son debidos al trabajo de la organización, para hacer, en un sentido o en otro, las modificaciones oportunas.

Hemos analizado hasta aquí algunos de los efectos redundantes inintencionales nocivos, generalmente desproporcionados, que se producen en las empresas contemporáneas al alcanzar unos objetivos provechosos, pero establecidos con una estrategia miope a los efectos derivados de las consecuencias de esos objetivos:

—Efectos redundantes en la ecología del entorno.

—Efectos redundantes en las personas despedidas.

—Efectos redundantes después de despidos masivos, en las personas que permanecen en la organización.

—Efectos redundantes en la salud psíquica o física de las personas integrantes de la empresa.

Pero debemos estudiar también otro tipo de efectos redundantes nocivos, que generalmente no son tenidos en cuenta.

La importancia evidente de estos efectos nos hace revitalizar el principio que los rige y que hemos llamado efectos redundantes desproporcionadamente malos (capítulo III, *Ha de considerarse válido...*), así como tomar conciencia del peso que debe tener el valor ascendente, que reside en una visión amplia de los resultados, frente al valor dominante, que sólo pone su mirada en los objetivos inmediatos (capítulo V, *Resultados perseguidos*).

Efectos resultantes de las omisiones indebidas

Hay un importante aspecto de la ética de la empresa en el que los estudiosos, en general, no han puesto la atención que a nuestro juicio se debería. Hablamos no ya de los efectos perjudiciales que redundan del logro de objetivos estratégicamente planeados, sino de los *efectos redundantes de las omisiones de actos que deberían de realizarse*.

El hueco de esta desatención ética es tanto más digno de tomarse en cuenta ya que,

como es obvio, para omitir una acción debida no es necesario hacer nada. De manera que la omisión indebida es frecuentísima, y es una de las deudas morales de mayor volumen que pesan sobre las organizaciones mercantiles.

Lo paradójico es que socialmente se critica mucho más a la empresa por lo que hace —lo cual está a la vista— que por lo que deja de hacer —lo cual no suele denotarse públicamente—. Se critica el modo de hacer empresa y los desafueros que pueden cometerse al hacerla. El acto de emprender es riesgoso, difícil, a veces áspero, profuso en claroscuros. Pero el acto de no emprender por quien tiene el oficio de hacerlo, suele resultar mucho más pernicioso y, además, quedar impune.

El juicio ético público, en este sentido, debe dar un giro de 180 grados: debe estimularse al emprendedor, al hombre de iniciativa —aunque se equivoque a veces—, más que a la persona apática, falta de espíritu de aventura, que busca una seguridad sospechosamente egoísta, porque se equivoca siempre.

Dicho en otros términos, no debe juzgarse a la iniciativa privada sólo por sus realizaciones erróneas o incluso rapaces; hay que juzgar también a la iniciativa privada por su contradictoria falta de iniciativa.

Esta falta de iniciativa y espíritu de empresa provoca un vacío que atrae irresistiblemente al intervencionismo estatal, del que el propio empresario omiso y remiso es el primero en quejarse.

En el caso de las personas que tienen por oficio los negocios, no puede decirse que el *querer es poder*, afirmación voluntarista decimonónica y romántica que estamos lejos de suscribir; en todo caso, es cierto que *el que no quiere tampoco puede*, porque no estamos hablando de posibilidades abstractas, sino de posibilidades que sólo se concretan mediante actos positivos de la voluntad, que son justamente los que por desgracia se omiten.

Suscribimos, en cambio, la inobjetable propuesta de Ortiz Ibarz (1995), según la cual, en el mundo de las actividades económicas, *“quienes pueden hacerlo, deben hacerlo. Tienen un deber moral”*.

Las omisiones indebidas (esto es, la omisión de acciones debidas) en el terreno de la economía tienen como efecto redundante la pobreza de las naciones, al no crearse la riqueza correspondiente, al dejar yermos posibles puestos de trabajo, al perderse los que ahora existen...

Aparece otra vez la idea de que el fenómeno mercantil no es sólo económico. Notamos antes, junto al capital monetario, la ausencia de capital social, que también llamamos espíritu de confianza. *Falta también espíritu de empresa*, y el suprimir ese espíritu genera en los pusilánimes omisiones indebidas.

Puede hoy decirse lo que quizá no fuera aceptado hace apenas dos lustros: en los países subdesarrollados se criticaba a los capitalistas como causantes del subdesarrollo; ahora lo que es necesario afirmar es que —*ceteris paribus*, en igualdad de circunstancias— ningún país subdesarrollado dejará de serlo si no cuenta con capital; y ya hemos visto que no hay capital sin capitalistas, porque el capital tiene siempre un carácter personal (capítulo II). Hablamos aquí tanto del capital monetario como del capital social, o

confianza cívica. Pero el capital —social o monetario— queda en la condición de masa virtual inerte si no existe espíritu emprendedor que lo actualice. La falta de esta actualización es la omisión propiamente indebida de quien tiene la capacidad y se supone que el arrojo para hacerlo.

Las omisiones indebidas, los vacíos completos, provocan el intervencionismo estatal. Pero hay otras omisiones indebidas que no producen un pleno vacío, sino espacios económicos enrarecidos, por falta de cumplimiento de los deberes propios de los empresarios. Tales espacios enrarecidos son los que dan lugar a las subvenciones estatales. Si la empresa necesita o demanda esas subvenciones o tratos de privilegio, puede pensarse justamente que hay allí al menos el indicio de omisiones indebidas.

Por ello mismo, resulta extraño que muchos modelos económicos procedentes de ideologías que se autodenominan sociales y de izquierda, contemplan como alternativa para el desarrollo de los pueblos las intervenciones del Estado y las subvenciones estatales. Más les valiera arremeter contra el talante cansino de quienes tienen el capital y el talento, y empujarlos para que se introduzcan en la única corriente económica verdaderamente ubérrima, que es el trabajo.

Omisiones indebidas y costo de oportunidad

El concepto de omisiones indebidas se encuentra íntimamente conexo con el moderno concepto de *costo de oportunidad*, el cual tiene no sólo aplicaciones económicas sino también, y preferentemente, morales.

Se entiende por costo de oportunidad, en su dimensión económica, el cálculo de los beneficios que podrían haberse obtenido si el capital invertido en un proyecto se hubiera invertido en otro proyecto o en ninguno, dejando esa masa monetaria a la suerte del rédito bancario usual.

Pero puede igualmente entenderse como costo de oportunidad, en un amplio sentido antropológico, *lo que el hombre deja de hacer para ocuparse en algo diferente*. Pues toda actividad implica la renuncia a otras actividades que son incompatibles con ella. Todo trabajo, en consecuencia, está exigiendo continuas decisiones entre diversas alternativas. Debe tenerse delante un abanico de posibilidades de acción para elegir la más conveniente a la luz de los valores, virtudes, objetivos y principios que constituyen el verdadero y auténtico escenario de nuestro trabajo.

Es evidente que quien ha optado de modo exclusivo por la sola conveniencia económica, o la sola búsqueda hedonista del placer, o la conservación de la salud o cualquiera de las otras posibilidades vitales de las que hemos hablado en el capítulo VII, reduce al máximo las alternativas subsiguientes que puedan presentársele, en orden al costo de oportunidad. De cualquier manera, aun en ese campo restringido, el hombre siempre puede, reflexivamente, hacerse esta crucial pregunta: ¿qué trabajo más oportuno o eficaz podría yo hacer en lugar del que ahora hago o me dispongo a llevar a cabo?

El costo de oportunidad resulta incalculable o difuso cuando no se posee un proyecto

de vida, ni la conciencia del cumplimiento de una misión personal de la propia existencia, como tendremos ocasión de estudiar analizando otros aspectos de la responsabilidad humana.

Pero es conveniente para el hombre tener en cuenta que también en la elección del proyecto de vida, y precisamente en ese caso, el costo de oportunidad debe ser cuidadosamente considerado, porque un proyecto de vida, como ya señaló con acierto Martin Heidegger, implica la renuncia a un horizonte millonario de posibilidades (aunque abre otro panorama también millonario de posibilidades). No se puede ser director general de la Ford Motor Co., y campeón mundial de golf al mismo tiempo. Quien asume la responsabilidad de la dirección de una empresa, debe tener presente la renuncia a otras eventualidades vitales que son incompatibles con la responsabilidad asumida.

La ausencia de proyectos de vida serios en el hombre contemporáneo se debe en primer término a la pérdida de la capacidad de renuncia que cada proyecto indefectiblemente entraña. Y la omisión de elegir un proyecto existencial es una de las deficiencias éticas más graves en la vida humana.

En este sentido, John O'Neill (1993) aconseja “desasirse del pasado si estamos demasiado apegados emocionalmente a lo que ha sucedido antes”, sugerencia que debe acogerse, pero con cautela, porque hay proyectos de vida que son objetivamente irreversibles, especialmente por los vínculos que involucran con los demás o con la sociedad entera: el matrimonio, la paternidad y la amistad se encuentran entre ellos; y porque un cambio persistente de proyectos arroja como resultado un conjunto vital desarticulado y puntiforme. Lo que puede decirse de la vida personal debe afirmarse también de las organizaciones de cualquier índole. Han de cambiarse los proyectos al tenor del cambio estructural o de los acontecimientos, pero no al tenor del aire variable de los caprichos.

De cualquier manera, incluso para ratificar el propio proyecto de empresa, puede resultar oportuno situarse, con Charles Handy (1996), en lo que él denomina la *hipótesis del gran espacio vacío*: “Si no existiéramos, ¿nos volveríamos a inventar?”

Bajo el ángulo de la hipótesis del gran espacio vacío, se verá con claridad que una de las grandes omisiones del director de empresa, en cualquiera de los niveles de ésta (capítulo VIII, *La importancia del trabajo directivo*), es el no contar con la magnanimidad y audacia bastantes para tomar lo que antes denominamos la decisión de la curva sigmoidea (capítulo VI), esto es, decidir el cambio de rumbo de la organización cuando ésta se encuentra en pleno ascenso, debido que se prevé o intuye una próxima declinación, aún no aparente.

Pero Charles Handy nos advierte también con toda agudeza que hay en el trabajo de la empresa dos tipos de errores que hasta ahora no se han distinguido explícitamente. El error de *Tipo 1* significa *no equivocarse*; el error de *Tipo 2* significa *no acertar*.

La diferencia entre ambos tipos de errores es notable. *Para no equivocarse basta con no actuar*. Se obtendrá así una hoja de servicios impoluta, un *curriculum vitae* intachable, precisamente —añadimos nosotros— tomando como tónica laboral una serie continuada de omisiones indebidas, para no equivocarse, “viviendo según los cánones,

con el retiro como descanso prometido al final”. En otro lugar dijimos que *esta falta de audacia es precisamente el diferencial distintivo entre empresario y funcionario*.

De naturaleza diversa es el error que Handy llama *Tipo 2*, consistente en no acertar. El acierto consiste en el logro del objetivo, que pasa por el riesgo de no conseguirlo, esto es, de no acertar. Es obvio que quien no emprende la marcha hacia ninguna meta no enfrenta las posibilidades de llegar a otra parte o de no llegar a la meta (desacierto); por ello precisamente hay muchos que se quedan donde están, *para no equivocarse*; pero no tendrán acierto ninguno.

RESPONSABILIDAD ANTECEDENTE

La responsabilidad ante las consecuencias de los actos es, dijimos, una de las formas de las que se reviste la responsabilidad. Pero el hombre no ha de ser sólo responsable de los efectos de sus actos, aunque los considere en su más amplio escenario, sino también de las razones por las que decide.

Si un directivo no puede dar las razones de la decisión que toma, es ya irresponsable por ese solo hecho, aunque las consecuencias de la decisión fueran eventualmente favorables.

La irresponsabilidad que supone el tomar decisiones sin una razón que las respalde no sólo es individual; en el caso del directivo es también social, pues las personas con las que trabaja tendrán que hacerlo en pos de un fin o meta, sin conocer las razones que objetivamente existen para el logro de esa meta o ese fin. Se les instaría a trabajar irracionalmente. La irracionalidad, como la racionalidad, es expansiva.

Por esta causa, las razones que deben sustentar una decisión corporativa han de ser claras —los integrantes de la corporación deben entenderlas—, comunes —los integrantes de la corporación deben poder considerarlas suyas— y confesables —no deben existir razones subyacentes ocultas o ignoradas por quienes deberían conocerlas—.

Sin embargo, toda razón necesita a su vez un sustento que dé razón de ella. La razón, que es expansiva al irradiar hacia otros, es reduplicativa porque debe dar cuenta de sí mediante una razón más fundamental que ella misma.

Como la cadena de razones progresivamente sustentantes no puede prolongarse hacia el infinito —pues todas ellas, al final, quedarían infundamentadas—, es necesario llegar a razones definitivas o últimas que no necesitan sustentación, porque se la dan ellas mismas.

Las razones de mis actos que no necesitan sustentarse en otras, porque dan cuenta de sí mismas, se denominan principios. Por ello, la responsabilidad antecedente pide que la conducta humana se apoye directa o indirectamente en principios de conducta válidos por sí mismos.

Lo anterior implica lo que sigue: el hombre que actúa sin tener en cuenta los principios en que basa su actuación, es irresponsable.

Un dilema ético que se le presenta al director de toda empresa, es que *no siempre parecen compatibles los principios a que debo atenerme y los resultados que he de lograr*.

Se trata de la *aparente adversidad entre la convicción y las consecuencias* —ya señalada por Max Weber como una grieta divisoria de dos tipos distintivos de sociedad—, y de la pugna ética establecida entre ellas. La ética de las convicciones es denominada también *deontológica*, porque se atiende prioritariamente a los deberes (*deontós*) señalados por los principios objetivos, o a las convicciones asumidas personalmente como válidas. La ética de los resultados o consecuencias adquiere también el nombre de *teleológica*, porque se apoya prioritariamente en los fines (*telos*) que se quieren alcanzar o los resultados que desean conseguirse.

Necesidad de una síntesis

Ortiz Ibarz (1995) señala que los manuales al uso en ética empresarial ofrecen una disyuntiva inconciliable: o se actúa de acuerdo con las propias convicciones, sin mirar a las consecuencias, o se hace el cálculo de las consecuencias, olvidándose de los valores que personalmente se profesan.

Según el mismo Ortiz Ibarz esta disyuntiva tiene una larga historia, y aflora con frecuencia en los momentos críticos en que hay que dar una respuesta.

Los valores, principios y virtudes incorporados a nuestra conducta, se hacen vida en nosotros, y en quienes con nosotros trabajan. Es imposible calcular el valor de una vida, y por eso tal disyuntiva, de darse, no se resuelve por medio del cálculo económico.

La disyuntiva entre las consecuencias y los principios, de darse, ha de tener una resolución, si la tiene, *metaeconómica*. Los primeros planteamientos modernos de la ética de los negocios, en la década de los años ochenta, adjudicaban a esta disyuntiva las más importantes cuestiones morales de la empresa.

El enfoque ético que se debe dar a la eventual discrepancia entre los resultados que han de obtenerse y los principios que deben respetarse, es un enfoque directivo o prudencial, con la confianza de que cabe una síntesis entre ambos brazos de la supuesta alternativa.

La acción directiva es preponderantemente una acción de síntesis de las distintas tareas —disímbolas y a veces contrapuestas— que concurren en la empresa, con iguales exigencias mutuas —ingeniería, derecho, psicología industrial, finanzas...—, a las cuales la habilidad de la dirección debe conducir hacia el mismo objetivo, al margen de sus naturales disparidades. Pues bien: *una acción de síntesis análoga entre estos dos aspectos de la moral —teleología o deontología— es la que se pide al director, de manera que se obtengan los resultados que se persiguen sin relegar los principios que se profesan.*

Nuestra tesis es que esta síntesis es posible, aunque difícil. La disyuntiva de la que antes se habló se origina cuando atendemos más a la dificultad que a la posibilidad. *No se*

puede admitir la posibilidad de ser un buen director y un mal hombre: un buen director obteniendo resultados económicos aceptables, y un mal hombre transgrediendo los principios de valor absoluto bajo cuya guía debe conducirse.

Ha de rehacerse el planteamiento mismo del problema, porque ni las consecuencias son propias únicamente de la corporación, ni los principios, propios nada más del individuo. *La corporación debe atenerse a los mismos principios a que están sometidas las personas que la componen; y los individuos deben obtener también resultados —y resultados económicos— de las acciones que realizan.* El ámbito metaeconómico que facilita la síntesis se establece cuando consideramos a la empresa como una comunidad de personas, según lo hemos venido haciendo (capítulo II).

Si los principios son las señales indicativas del camino que conduce al desarrollo de las personas (capítulo III, Principios fundamentales...), y la empresa es, como acaba de decirse, una comunidad de personas, la contraposición entre principios y consecuencias, si no es artificial, es al menos superable.

Las empresas que no se atienen a los principios éticos sociales y desean que las personas se atengan a los principios éticos individuales (si acaso los principios sociales e individuales pueden distinguirse), se encuentran encerradas en un cuadrado redondo: carecen de toda autoridad para exigir el cumplimiento individual de los principios que ellas, como entidades colectivas, no tienen empacho en transgredir. ¿Cómo pueden pedir a un empleado que no robe a la empresa, si todos saben que la empresa le está robando a sus clientes? ¿Cómo pueden pedir a un empleado que no mienta a su superior si se conoce que el superior miente a los proveedores?

En efecto, la persona requiere de ambas dimensiones: la antropológica de los principios y la económica de los resultados. Un desarrollo integral de ella que se sustrajese de cualquiera de las dos dimensiones, dejaría de ser integral o incluso dejaría de ser desarrollo.

Los resultados económicos son medibles y se prescriben a corto plazo; los principios axiológicos no son sujetos de medición, y su plazo es la totalidad de la existencia humana. De ahí, como lo dice Inciarte, la fascinación que siente el hombre de empresa por las consecuencias, más allá que por los principios, que *es la actitud consecuencialista o pragmática que le caracteriza.*

Se trata de conciliar en éste, como en muchos otros aspectos de la empresa, el corto y el largo plazos. Pero la conciliación entre lo uno y lo otro no debe conseguirse mediante una concertación, compromiso o armisticio, que nos arrojaría un equilibrio inestable y mediocre, sino por medio de una síntesis, en el sentido fuerte del vocablo, en la que se recogen, elevándose (*aufheben*, diría Friedrich Hegel), los factores en presunta oposición.

Si tenemos en cuenta que los fines de la empresa no se refieren sólo al valor agregado, sino también al servicio a la sociedad y al desarrollo de las personas, y si recordamos que el mismo valor agregado entraña factores no económicos (capítulo VIII), podemos darnos una idea de las primeras consideraciones que debemos hacernos para una aproximación a esa síntesis.

No se trata de obtener resultados económicos *a pesar* del respeto a unos principios

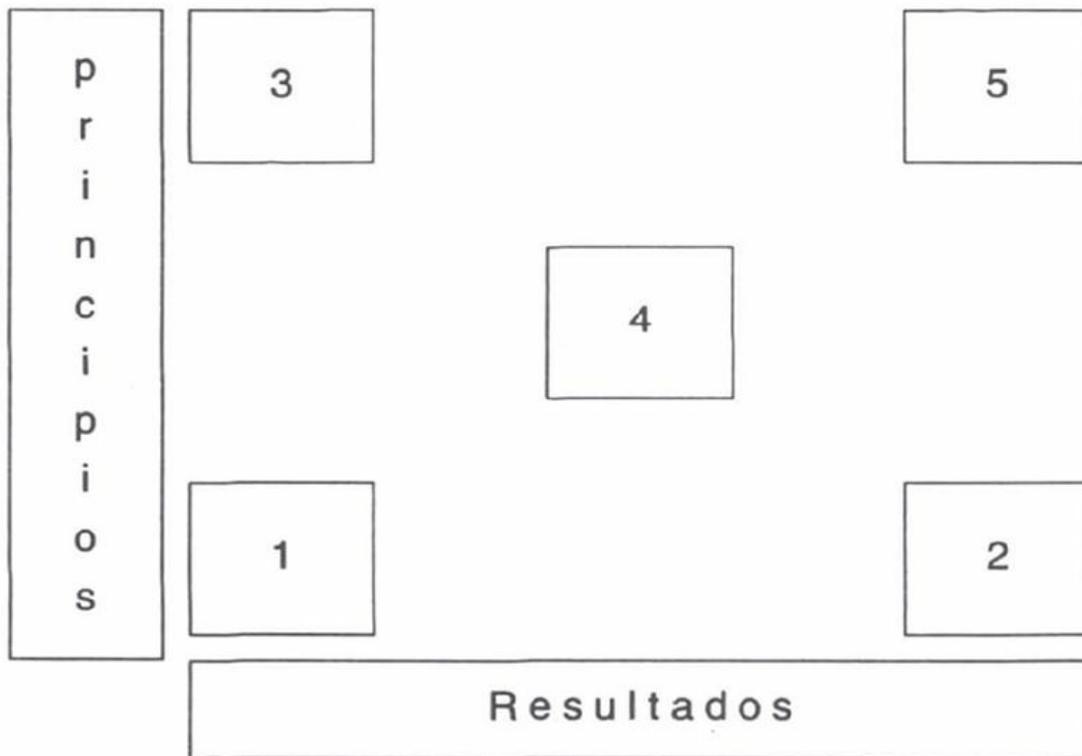
morales; tampoco se trata de apelar de nuevo al indemostrado axioma de que *la honradez paga* o de que *la ética es un buen negocio*, afirmando que el cumplimiento de los principios morales generará de suyo un balance económico satisfactorio.

Se trata de adquirir la habilidad directiva necesaria para apalancar ambos factores, de manera que se favorezcan entre sí: es a ello a lo que le llamamos síntesis. Nuevamente aparece aquí la prioridad que debe darse a las finalidades de la empresa (capítulo VIII): el valor agregado, el servicio a la comunidad, el desarrollo de las personas y la permanencia de la propia empresa; a la vez, asumir la seguridad de que los cuatro fines pueden y deben conseguirse simultáneamente, así como el convencimiento de que sin alguno de ellos, definitivamente carecemos de empresa.

Cinco posiciones en la empresa

Para el estudio de la relación armónica y dinámica entre los resultados económicos y los principios axiológicos, puede ser provechoso inspirarnos en la conocida cuadrícula de Blake acerca de una oposición análoga entre los beneficios de la empresa y la satisfacción de los empleados, cambiando nosotros los conceptos de la cuadrícula, de la manera en que se representa en la siguiente figura.

FIGURA IX.1



La empresa puede encontrarse en alguna de estas posiciones:

1) *Posición de fracaso*: no obtiene resultados económicos ni respeta los principios axiológicos.

2) *Posición pragmática*: obtiene resultados económicos *aunque* no respeta los principios axiológicos.

3) *Posición romántica*: respeta los principios axiológicos *aunque* no obtiene resultados económicos. En muchas ocasiones, las empresas que se encuentran en esta posición merecerían más bien el calificativo de *idealistas*.

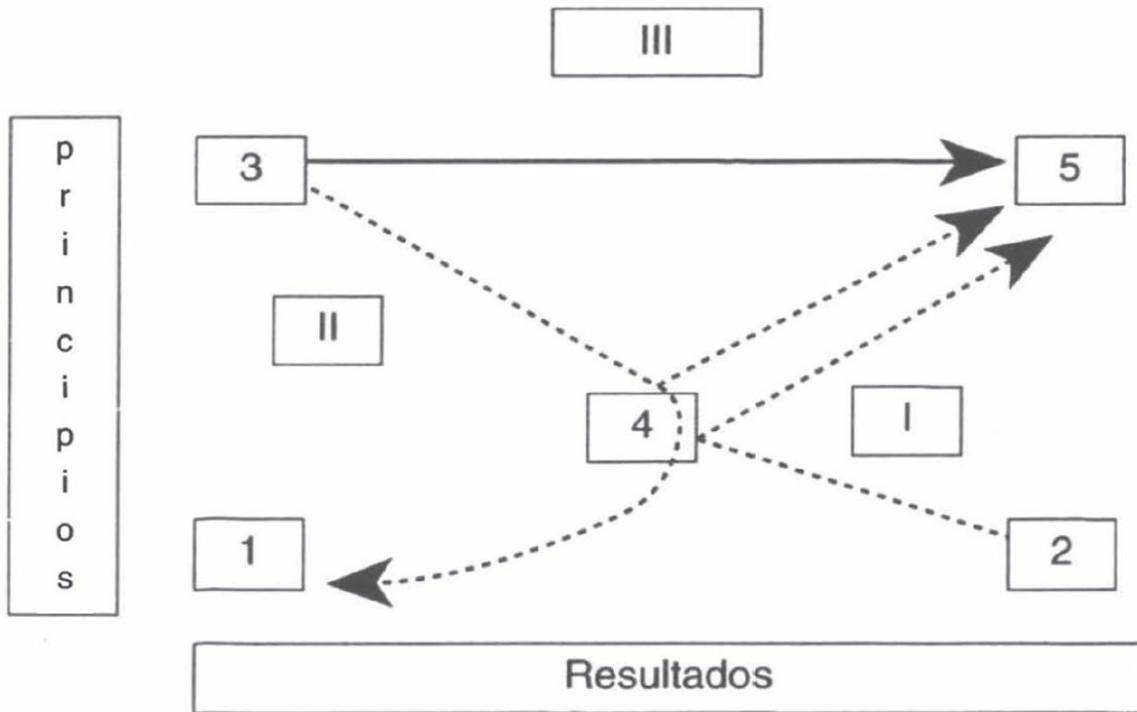
4) *Posición de armisticio*: no obtiene todos los resultados económicos posibles porque cumple algunos de los principios axiológicos, pues si los cumpliera todos, no obtendría ni siquiera estos resultados.

5) *Posición de síntesis*: obtiene los resultados económicos máximos *respetando* los principios axiológicos, y respeta los principios axiológicos *obteniendo* los resultados económicos; en donde las expresiones *respetando los principios* y *obteniendo los resultados*, quieren tener el significado de una *acción gerundiva* de simultaneidad y apoyo mutuo.

Trayectorias de transformación ética

Hemos considerado la posición de la empresa ante el doble parámetro de los resultados y los principios, pero debemos analizar también su trayectoria dinámica, valiéndonos ahora de la siguiente figura.

FIGURA IX.2



Situémonos en las posiciones extremas, a partir de las que, por analogía, podrían resolverse las trayectorias de otras posibles posiciones. Renunciamos, por razones prácticas, a colocarnos en la posición de fracaso: salir de ella equivaldría a una resurrección.

Consideremos la *posición pragmática* (posición 2), en la que se otorga prioridad absoluta a los resultados, con total menoscabo de los principios. Sin embargo, no sólo por imperativos éticos sino por exigencias de preservación y desarrollo de la propia empresa y de las personas que la integran, se desea llegar a una posición en la que, cumpliendo aquellos principios, obtenga los mismos resultados, como en la *posición de síntesis* (posición 5).

Puedo trazar una trayectoria momentánea que pase por la posición 4 antes de llegar a la 5, tal como se describe en la trayectoria I (---); así, se está renunciando momentáneamente a los resultados actuales, con tal de lograr después la posición deseada.

De cualquier manera, una vez alcanzada la posición 5 no se puede considerar que ya

se ha resuelto el problema. Porque el mantenerse en esa posición requerirá una continuada acción de síntesis, en la que no se debe decaer.

Consideremos ahora la *posición romántica* (3), en la cual doy a los principios una prioridad absoluta, y trazo una trayectoria *momentánea* según la cual prescindiríamos de algunos principios para lograr ciertos resultados económicos que me permitan acceder después a la posición 5. Esta sería la trayectoria II (.....).

Nuestra tesis es que esta trayectoria es improcedente desde el punto de vista ético e inviable desde el punto de vista práctico. Improcedente desde la perspectiva ética, porque los principios guardan entre sí una unidad compacta, un entramado, al igual que los valores y virtudes de los que son expresión y guía. El comienzo para conseguir una empresa económicamente rentable no puede ser la transgresión de alguno de los principios que hasta ahora considerábamos vigentes.

Ese primer paso, aunque momentáneo y provisional, significa ya la apertura de una grieta destinada a ensancharse, escindiendo a la organización. Los principios comenzarán a desgranarse uno a uno, y es probable que la empresa, incluso desde el punto de vista axiológico, se desplome en picada; y además, lejos de acercarse a una posición de rentabilidad, avanzando hacia la derecha, caiga rápidamente a la posición de fracaso (1): sin principios y sin dinero.

Asimismo, esa trayectoria II, decimos, es inviable desde el punto de vista práctico, por dos motivos: si la trayectoria iniciada es, aunque momentánea, de decadencia moral, será muy difícil revertir la tendencia, máxime si se han conseguido algunos resultados materiales: los componentes de la organización habrán relajado su moral, y la relativa mejoría económica contribuirá al auge de la degradación. Puede suceder que, en lugar de un repunte a la mitad del trayecto, la inercia continúe en diagonal hasta aterrizar, en el mejor caso, en la posición 2 o en sus aproximaciones: se habrán logrado los frutos económicos perseguidos, pero no se recuperarán ya los principios que comenzamos a transgredir con la idea de que sería sólo una transgresión momentánea.

A quien se encuentra en la posición romántica (3) (respetuosa de los principios pero nula en los resultados), no le queda más que la trayectoria III (—): ir logrando la mejoría económica, gradualmente, hasta la posición 5, sin transgredir ninguno de los principios respetados.

Nos hemos detenido en el aspecto dinámico de la transformación de las corporaciones, porque deseamos presentar la siguiente tesis:

Es difícil que una organización romántica (o incluso idealista) —posición 3— logre alcanzar una posición pragmática (2), pues debe adquirir una capacidad de la que carece: la capacidad de hacer a una empresa económicamente viable.

Esta capacidad no está dada por la observancia de los principios morales absolutos, sino por desarrollos caracterológicos y técnicos que no a todos resultan accesibles. Recorrer la trayectoria III es muy difícil.

En cambio, *es más fácil que una empresa burdamente pragmática (con magníficos resultados, pero carente de principios) llegue a una posición de síntesis (5): mantener los mismos resultados, pero ahora respetando los principios morales absolutos. La*

razón de ello reside en que todo ser humano se encuentra por naturaleza capacitado para adecuar su conducta a los principios que se derivan de esa misma naturaleza, aunque sus hábitos de comportamiento lo hayan acostumbrado a darle la espalda a tales principios.

En sentido contrario, y ello va en perjuicio de las empresas que llamamos románticas o idealistas, no todo hombre está capacitado por naturaleza para la eficaz conducción de los negocios; nos atreveríamos a decir incluso que estas capacidades son escasas por naturaleza y difíciles de adquisición.

RESPONSABILIDAD CONGRUENTE

Cada persona tiene, además, la responsabilidad de guardar una congruencia con respecto a su proyecto de vida. Esta responsabilidad se encuentra supeditada a la responsabilidad con respecto a los principios, que es la congruencia natural.

En efecto, si los principios, como ya se dijo (capítulo III), y ahora no nos importa repetir, son los indicativos del despliegue y la expansión de la naturaleza humana, *la primera congruencia del hombre es aquella por la que concuerda con ese mismo hombre que es, y ello constituye su primer deber ético, insustituible.*

Pero los principios, al tomar cuerpo en cada hombre concreto en forma de virtudes, adquieren modalidades diferentes, e incluso muy diferentes, que configuran un carácter o personalidad, a la que el hombre debe su individual congruencia. Charles Taylor, en *The Malaise of Modernity*, expone dos sentidos de autenticidad, concepto paralelo al que estamos analizando: o bien *ser fiel a uno mismo*, en donde se exalta el valor de la propia autenticidad, o bien *ser coherente con un orden superior* (un *horizonte de sentido*, diría Taylor en otro momento), en donde se exalta la trascendencia del ser humano, que apuesta no por sí mismo, sino por un ideal de sí mismo que lo supera y enaltece.

La congruencia con el propio modo de ser, con el proyecto de vida, siempre que esté a su vez fundamentada en lo que acabamos de llamar congruencia fundamental (fidelidad a la naturaleza humana), es requerida, sobre todo, para que los demás sepan a qué atenerse con respecto de nosotros, y podamos inspirar aquella confianza necesaria para ser seguidos por quienes con nosotros trabajan (capítulo VI, *Confianza en los hombres...*).

No podemos contar con un hombre incongruente respecto de sí mismo y de su historia, que sigue por norma la ley del gusto, o se limita, como diría Nietzsche, a “ejercer su temperamento”. Su modo de ser discontinuado, puntiforme e impredecible, lo imposibilita para toda adherencia social. Nadie sabe, en realidad, con qué persona está trabajando, precisamente porque aquella persona carece de personalidad. *Con individuos existencialmente incongruentes no se puede hacer empresa.*

El incorporar en nuestra vida y conducta los principios de validez absoluta, no genera en modo alguno uniformidad. La condición humana es tal, que admite una multiplicidad

de configuraciones, de las que carecen en absoluto todas las especies animales, cuyo común denominador genético es muy amplio, en tanto que sus diversidades singulares son muy reducidas. En el caso del hombre, como se ha dicho acertadamente, “Dios no se repite nunca” o, como felizmente afirma André Frossard, “Dios no sabe contar más que hasta uno”, lo que constata a diario cualquier padre de familia, ante la admirable variedad de sus hijos.

La ética que se basa en la naturaleza humana, y en el Dios autor de esa naturaleza, no sólo permite, sino que fomenta el pluralismo. *La ética que se basa en la naturaleza humana, y en el dios autor de esa naturaleza, es opuesta al partido único*, porque esta naturaleza da cabida a una poliédrica positividad vital en todos sus aspectos: profesionales, laborales, económicos, sociales, políticos...

La vivencia de los principios de valor absoluto no sólo es compatible con una múltiple variedad individual, sino que incluso se compatibiliza con modalidades singulares mutuamente contrarias. Así como, según dice Rubio de Urquía (1990), la racionalidad específica de la economía es usada por todas o casi todas las profesiones, así podemos decir que la ética se incluye en toda actividad laboral y profesional, aunque esas actividades tengan de suyo, consideradas en sí mismas, finalidades dispares de la de cualquier otra actividad, aun vecina. Por esto mismo, puede decirse, también con Rubio de Urquía, que “dos sociedades... con ensamblajes normativos similares pueden presentar dinámicas sociales con contenidos y sentidos muy distintos... completamente distintos y... contrapuestos”.

La responsabilidad congruente es descrita por Charles Taylor (1985) según Carlos Thiebaut: una reflexión sobre la propia identidad, en la que el sujeto, procediendo a comprenderse a sí mismo sin imponerse criterios externos de valoración, *toma su propia vida en sus manos*, y, ejercitando una fuerte autodeterminación, se hace responsable de sí mismo. Diríamos nosotros que con la responsabilidad congruente se hace responsable de sí mismo, así como con la antecedente se ha hecho antes responsable de ser hombre.

Ya Herder adelantó la idea de que cada individuo tiene una forma original de ser humano. Pero la responsabilidad congruente de que hablamos marcha allende esta forma original de ser, porque se refiere a una forma histórica de ser, gracias a la cual la biografía personal no está hecha de picotazos, aislados e inconexos, sino que señala una línea, tal vez sinuosa, pero continua. Evidentemente, mi deseo de autenticidad me convoca a descubrir esa forma original de ser de que habla Herder. Esta forma original es denominada por Heidegger, en *El ser y el tiempo*, nada menos que como vocación, la cual insta a un proyecto que no se deriva de los apremios sociales, sino que se genera en mi interior, aunque no aisladamente, pues ya dijimos que la identidad de la persona es relacional y por tanto depende crucialmente de mi nexo dialógico con otros.

Empresas congruentes

Lo que hemos afirmado de las personas, ha de reiterarse de las empresas, en cuanto

comunidades de personas que son: cuando las empresas tienen una historia ética, han de ser fieles a ella si quieren ser coherentes, si desean que las demás entidades sociales sepan a qué atenerse a su respecto. Ello adquiere hoy una peculiar importancia, cuando las empresas se desmembran en esas redes planetarias que llamamos empresas virtuales, y en las que los antiguos *contratos de trabajo* se transforman aceleradamente en *contratos de sociedad* (capítulo VIII).

Para tener un socio confiable, debo conocer su forma de conducta, y él debe tener esa congruencia que sólo proporcionan los principios de valores absolutos y los proyectos de vida —individual o empresaria— de los que nos hemos responsabilizado “ejercitando una fuerte autodeterminación”.

Director o propietario

Existe en la empresa una forma especial de congruencia que tiene un particular eco en sus configuraciones éticas.

Ya dijimos que las acciones de operar, dirigir e invertir, aun siendo claramente diversas, no requieren ser efectuadas por personas físicamente distintas (capítulo II; capítulo VIII). Esto lleva consigo la posibilidad —y para muchos la conveniencia— de que la persona que detenta el capital sea la misma que asuma la dirección.

Sin embargo, *la acción de invertir en la empresa y la acción de dirigir la empresa son esencialmente diversas, aunque la persona que lleve a cabo ambas acciones sea individualmente la misma.*

Por esta causa, el punto de vista o finalidad del invertir y el punto de vista o finalidad del dirigir resultan diversos y a veces opuestos.

En esta coyuntura, para quien es dueño —a fuer de inversor del capital— y director simultáneamente, los deberes que brotan de la responsabilidad de congruencia son moralmente delicados.

Lo que quiere decirse es que el director no puede tomar las decisiones directivas como si fuera el dueño (desde la perspectiva de dueño); ni el dueño, como tal, debe tomar las decisiones que le corresponden asumiendo el rol de director.

Las decisiones que corresponden al dueño o capitalista se refieren a ese tramo del valor agregado que comprende al capital. Pero, como ya se indicó, el reparto o atribución del valor agregado debe hacerse apelando a la justicia distributiva, esto es, teniendo en cuenta la injerencia de cada uno de los factores de la empresa (inversión, dirección y operación) en la génesis del valor agregado (capítulo VIII, *La atribución del valor agregado*).

Para proceder según las instancias de la justicia distributiva, no debería ser el capitalista quien se atribuya a sí mismo el valor agregado a su juicio correspondiente: sería un juicio con muchas posibilidades de ser injusto, por cuanto que quien lo emite se erige en juez siendo parte.

De análoga manera, se podrían tomar muchas otras decisiones supuestamente

directivas que no tendrían como fin el bien de la empresa, considerada en su totalidad, sino el bien del capital, considerado como excluyente de las demás legítimas finalidades.

A quien corresponden de suyo las decisiones globales de la empresa es a la dirección, porque se da en ella, por oficio, el único ángulo de totalidad.

Queda en suspenso la determinación de los sueldos directivos, en la que el director sería igualmente parte y juez. Existen fórmulas ya experimentadas para procurar que tampoco aquí se atente contra la justicia, y en las cuales no podemos detenernos pese a su interés, pero que consignamos rápidamente: la retribución, conforme a los usos del mercado de salarios, que se da en una empresa semejante; la intervención del inversionista en las asignaciones de este tipo de sueldos; y, sobre todo, la constitución de un comité de salarios directivos, formado por expertos honorables, ajenos a la organización pero en estrecho contacto con ella, que asignan los sueldos a los máximos directores después de estudiar los balances económicos y escuchar las distintas instancias, desde el capital hasta la operación, incluyendo a los propios directores afectados.

En cualquier caso, *debe tenerse en cuenta que la confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener la función de dirigir, es uno de los motivos por los que en la organización se pierde la confianza en el timonel de la nave.*

De modo y manera que *si el capitalista, actuando como director, procura unilateralmente por el bien del capital monetario, provoca, por ese mismo y solo hecho, la disminución del capital social, del “trust” o confianza entre los miembros de la organización, especie de capital que es más valiosa que el primero.*

El obtener por accionariado, o por disposiciones de éste, la titularidad de la dirección, no implica poseer las condiciones que se precisan para sortear las vicisitudes que ha de enfrentar la nave de la empresa (Ortiz Ibarz, 1995). Nosotros nos atrevemos a decir que la titularidad directiva proveniente *sólo* de la fuerza del capital, incapacita para la buena dirección, porque se pierde la objetividad respecto de la empresa, que es una de las virtudes que cualifican al *management* (capítulo VI, *Las virtudes en el diagnóstico*).

RESPONSABILIDAD TRASCENDENTE

Poco hemos de decir ahora, por las razones que se verán, acerca de este modo de responsabilidad, a pesar de que entraña la mayor importancia desde una perspectiva ética.

Cada persona, dijimos, es un todo de sentido, el universo entero; y también lo es en su finalidad. Cada persona, diversa singularmente de todas las demás, no tiene un destino o una misión genérica, como los ejemplares de una misma edición, sino que cuenta cada una con un texto inédito, inserto en su espíritu —diríamos metafóricamente—, de la misma manera que posee un código genético peculiar inscrito en sus ácidos nucleicos.

Cada persona es, pues, *responsable de responder* a la misión única para la que ha

sido destinada.

Responsabilidad ante la misión de la empresa

Hace apenas un par de lustros, al hablar de la empresa y del empresario, no nos era fácil acercarnos a este imprescindible tema, precisamente por su singularidad individual, que lo hace íntimo y, visto desde la superficie, socialmente inabordable.

Pero ahora, en la literatura de los negocios, se ha hecho moneda de uso corriente el acertado concepto de *misión de la empresa*. La empresa no tiene una finalidad genérica, la de “ganar dinero”, como se afirmaba antes con infundada seguridad. *Cada organización mercantil ha de poseer expresamente una misión definida, que constituye la aportación específica que tal empresa ha de hacer a la sociedad en la que se inserta.*

Este concepto de misión, ya aceptado pacíficamente en el ámbito de los negocios, es conocido desde hace siglos de acuerdo con un enfoque teocéntrico de la existencia.

Si el hombre no es el fruto casual de la evolución biológica, sino criatura de Dios, con autodominio y afán de infinito, debe saberse destinado a un proyecto definido por el mismo Dios que lo ha creado. “Dios no se repite”; “Dios no sabe contar más que hasta uno”: por eso cada hombre recibe, junto con su existencia humana y espiritual, una misión específica e irremplazable, como lo es su persona misma.

La diferencia con la misión de la empresa es palmaria: la empresa debe definir y cumplir su misión; en cambio, al hombre no le corresponde la definición, sino el descubrimiento: su responsabilidad trascendente consiste justo en descubrir, a la luz de su situación, sus capacidades, preferencias, y propias decisiones anteriores, la vocación, misión o destino para el que se encuentra en el mundo.

Responsabilidad ante la misión personal

Es una responsabilidad trascendente, porque debe responder ante Dios, que le ha asignado ese proyecto de vida, y no sólo ante la sociedad en la que se encuentra; pero es una responsabilidad trascendente abierta, porque Dios ha dejado en las libres manos de la persona humana la posibilidad de aceptar el proyecto, de configurarlo inteligentemente en medio de los avatares de su vida, de llevarlo a término; o de rechazarlo.

De manera que la vida personal tiene un sello de Dios, que le da sentido direccional y tendencia; pero posee una libertad para aceptarlo inteligentemente o rechazarlo de modo irracional.

En la religión cristiana, este deber singularísimo de responderle a Dios respecto de la misión a la que llama a cada persona, ha recibido técnicamente el nombre de *deber de estado*, es decir, el deber que emana de las situaciones concretas de la vida, y en las que han de encarnarse singularmente los principios de valor absoluto que señalan el deber de

todo hombre, genéricamente considerado.

Josemaría Escrivá de Balaguer, pregonero de la santificación del cristiano en el trabajo ordinario, común y corriente, señaló que hay *un algo santo*, divino, en las situaciones más comunes, que toca a cada uno... descubrir (1969).

De manera que nuestro destino trascendente no es un proyecto inercial dado una sola vez para el resto de la vida, sino algo que se hace y rehace a la luz de ese sentido espiritual que posee cada circunstancia de la vida, aun la más pequeña, la cual entraña una oportunidad y un deber, que toca descubrir a cada uno.

Por ello, el propio Josemaría Escrivá acuñó el nombre metafórico de *ojalaterismo*, para aplicarlo a las personas que rehuyen el deber cotidiano, expresivo de la voluntad de Dios, y se evaden con el *ojalá*, simbólico de una hipotética vida distinta, con otra profesión, con otra familia, en otro lugar, con otro estado...

La insustituibilidad responsable

Esta responsabilidad ante el propio destino es comprensible sin dificultad para el creyente, y sin duda para los fieles de cualquier religión monoteísta (cristiana, judía o mahometana), pero es también atisbable —igual que se atisba la misión de las empresas— para quien sólo concibe obligaciones de carácter social, aunque se trataría entonces de una trascendencia únicamente intramundana.

También en los ciudadanos responsables hay un criterio para descubrir su misión propia en la vida, consistente en recapacitar en aquellos deberes en cuyo cumplimiento se descubre como *insustituible*. La insustituibilidad en determinadas situaciones es un preanuncio de esa responsabilidad personal y trascendente a la vez: en esta coyuntura no soy reemplazable, mi persona se encuentra comprometida, toda entera, para responder a ella.

No se trata, evidentemente, de que nos hagamos insustituibles, sino que la vida misma, en la rueda existencial de las circunstancias, nos crea una situación de insustituibilidad de la que no podemos evadirnos, y menos aún si tales circunstancias se consideran como manifestativas de la voluntad de Dios.

El carácter de irremplazable en el que el hombre se encuentra ante determinadas circunstancias, se hace evidente, por ejemplo, en la paternidad, en la amistad, etc., pero también en la organización, en donde nos enfrentamos a eventualidades ante las que no es necesario esperar a que alguien nos asigne un trabajo, en términos de deber, sino que nosotros mismos, anticipadamente, antes de ninguna orden, nos hacemos singularísimamente responsables por las circunstancias, que nos señalan de modo inequívoco nuestro peculiar *deber de estado*.

CONCLUSIONES

—La libertad de iniciativa privada es inseparable de la responsabilidad y de la dimensión moral de ésta. Quien no admite la libertad del hombre, como la doctrina del materialismo, no puede apelar a su responsabilidad.

—Hay cuatro tipos de responsabilidad: la de quien responde de las consecuencias de sus actos, la de quien responde de la razón o principio de sus decisiones, la de quien responde de la congruencia de su proyecto de vida, y la de quien responde de la trascendencia de su misión.

—El liberal tiene una óptica minimalista de la responsabilidad de las consecuencias, y el socialista resulta irresponsable por hipertrofia.

—Somos responsables de todos los efectos de nuestros actos libres, pero con una cierta gradualidad, como en círculos concéntricos.

—Hemos de mantener el principio según el cual no debemos perseguir fines buenos cuyos efectos redundantes sean desproporcionadamente nocivos, aunque fuesen no intencionados.

—Son efectos redundantes nocivos: el deterioro ecológico; las consecuencias de los despidos masivos, tanto en los trabajadores cesados como en los trabajadores que permanecen en la empresa; los trastornos físicos y psíquicos derivados de un trabajo en exceso exigente.

—Moralmente han de tenerse especialmente en cuenta los efectos redundantes de omisiones indebidas: el empresario debe ser emprendedor. Las omisiones indebidas se relacionan con el costo de oportunidad: lo que dejo de hacer cuando estoy haciendo lo que hago.

—Hay, además, una responsabilidad de los principios o razones de mis actos cuando sé por qué los realizo.

—Los principios axiológicos y los resultados económicos no siempre son coincidentes. Se requiere no un armisticio sino una síntesis.

—Respecto de estos parámetros, hay cinco posiciones de empresa: posición de fracaso, posición pragmática, posición romántica (o idealista), posición de armisticio y posición sintética.

—La responsabilidad congruente es aquella cualidad por la que el hombre responde de la coherencia de sus actos con su historia y su proyecto de vida. Hay una coherencia natural, que proviene de hacer concordar nuestra conducta con los principios de valor absoluto que derivan de nuestra naturaleza humana. La congruencia ha de darse tanto en el individuo como en la empresa, so pena de que ambos pierdan la confianza o capital social. Las empresas han de ser congruentes con la cultura que han desarrollado a lo largo de su historia. Una incongruencia importante, demeritadora del capital social, es la confusión entre los deberes y capacidades del capitalista y los deberes y capacidades del director.

—Finalmente, la empresa y el hombre han de ser responsables de la misión a la que están destinados. En el caso del hombre, la misión personal es un destino señalado para él por parte de Dios, al que se puede responder positiva e inteligentemente o negativa e irracionalmente. Esta misión va tomando cuerpo a través de circunstancias que

configuran lo que se denomina deber de estado, el cual, en ocasiones, nos significa obligaciones en las que nos vemos como evidentemente irremplazables.

BIBLIOGRAFÍA

- Almond, Gabriel, y Sidney Verba: *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Princeton University Press, 1963.
- Aristóteles: *Ética a Nicómaco*, Aguilar, Madrid, 1973.
- Baden-Fuller, Charles, y John Stopford: *Rejuvenating the Mature Business*, Routledge, Londres, 1992.
- Bennett, William: *Book of Virtues*. Ed. en español: *El libro de las virtudes*, Vergara, México, 1996.
- Bloom, Allan: *The Closing of the American Mind*, Simon and Schuster, Nueva York, 1987. Ed. en español: *El cierre de la mente americana*, Plaza y Janés, Barcelona, 1989.
- Chalmeta, Gabriel: *Ética especial. El orden ideal de la vida buena*, Eunsa, Pamplona, 1996.
- Chinchilla, Nuria: “¿Empresa o negocio?”, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Barcelona, 1990.
- Daly, Berman, y John Cobb: *For the Common Good*, Beacon Press, Boston, 1989.
- Drucker, Peter: *La gerencia*, El Ateneo, México, 1990.
- Dworkin, Ronald: *Los derechos en serio*, Ariel, Barcelona, 1984.
- Escrivá, Josemaría: *Conversaciones*, Rialp, México, 1969.
- Frankl, Viktor: *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona, 1992.
- Fukuyama, Francis: *La confianza*, Atlántida, Buenos Aires-México, 1996.
- Gaburro, Giuseppe: *Ética ed economia*, Sehoniane, Raeva, 1993.
- Garfield, Charles: *Los empleados son primero*, McGraw Hill Interamericana de México, 1992.
- González, Teodoro: “Customer is not number One”, III Conferencia sobre Integración en la Productividad y Calidad, Miami, febrero, 1997.
- Greiner, Larry E.: “Evolution and Revolution as Organization Grows”, en *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1972.
- Hampton, Charles-Turner, y Alfons Trompenaars: *Las siete culturas del capitalismo*, Vergara, Buenos Aires, 1995.
- Handy, Charles: *La edad de la paradoja*, Apóstrofe, Barcelona, 1996.
- Havel, Vaclav: “La política y la conciencia”, en *Atlántida*, Madrid, marzo, 1990.
- Hickman, Craig, y Michael Silva: *Creating Excellence*, Plumae, USA, 1984. Ed. en español: *El directivo excelente*, Grijalbo, Barcelona, 1986.
- Knoke, William: *Bold New World*, Kodansha International, Nueva York, 1966.
- Leonard, E. P., A. R. Dorlez y R. L. Katz: “Personal Values and Decision”, *Harvard Business Review*, vol. 37, núm. 2.
- Likert, Rensis: *New Patterns of Management*, McGraw Hill Book Co., Nueva York,

- 1966.
- Loeza, Soledad: *Oposición y democracia*, Instituto Federal Electoral, México, 1996.
- Lombardi Vallauri, Luigi: *Curso di Filosofia del Diritto*, Milán, Padua, 1981.
- Llano Cifuentes, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 1979.
- : *El empresario y su acción*, McGraw Hill, México, 1990.
- : *El empresario y su mundo*, McGraw Hill, México, 1993.
- : *El postmodernismo en la empresa*, McGraw Hill, México, 1994.
- : *La creación del empleo*, Panorama, México, 1996.
- MacIntyre, Alasdair: *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona, 1987.
- Maslow, Abraham: *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954.
- Mavila Medina, Octavio: “Buscando el origen de la riqueza y la pobreza”, en *El Decálogo del desarrollo*, Corporación Argos, Cd. Juárez, México, 1996.
- Melendo, Tomás: *La dignidad del trabajo*, Rialp, Madrid, 1992.
- O’Neill, John: *The Paradox of Lucers*, Putman, Nueva York, 1993.
- Ortiz Ibarz, José María: *La hora de la ética empresarial*, McGraw Hill, Madrid, 1995.
- Ouchi, William: *La teoría Z*, SITESA, México, 1986.
- Pieper, Joseph: *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Madrid, 1976.
- Polo, Leonardo, y Carlos Llano: *Antropología de la dirección* (en prensa), 1997.
- Rapoport, Carla: “How Europe Can Create Jobs”, en *Fortune*, 30 de septiembre de 1993.
- Rawls, John: *Teoría de la justicia*, Fondo de Cultura Económica, México, 1979.
- Reichheld, Frederick F.: *The Loyalty Effect*, Bain & Company, Harvard Business School Press, Boston Mass., 1991.
- Rifkin, Jeremy: *El fin del trabajo*, Paidós, México, 1996.
- Rubio de Urquía, Rafael: “La encíclica *Sollicitudo Rei Socialis* y los sistemas de organización de la actividad económica”, en *Estudios sobre la Encíclica Sollicitudo Rei Socialis*, Unión Editorial, Madrid, 1990.
- Schor, Juliet: *The Overworked American*, Basic Books, New Jove, 1992.
- Schumacher, Fritz: *El buen trabajo*, Debate, Madrid, 1981.
- Schütz, Alfred: *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*, Suhrkamp, Fráncfort, 1974.
- Skinner Burrhus, Frederic: *Más allá de la libertad y la dignidad*, Fontanella, Barcelona, 1987.
- Taylor, Charles: *Philosophical Papers*, vol. I, Cambridge University Press, 1985.
- : *Sources of the Self*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1989. Ed. en español: *Fuentes del yo*, Paidós, Barcelona, 1996.
- : *La ética de la autenticidad*, Paidós, Barcelona, 1994.
- Thiebaut, Carlos: “Recuperar la moral”, en *La ética de la autenticidad*, Charles Taylor, Paidós, Barcelona, 1994.
- Villapalos, Gustavo, y Alfonso López Quintás: *El libro de los valores*, Planeta, Barcelona, 1997.
- Watson, John Broadus: “Psychology as a Behaviorist Views it”, en *Psychological Review*, 1913.

Weber, Max: *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1944.

ÍNDICE

Introducción

I. *Persona*

Idea del hombre y ética.

Necesidad de una opción

Ética de la empresa y ética individual

Las diversas ideas del hombre

Materialismo; Psicologismo del subconsciente; Evolucionismo; El superhombre; Conductismo; El hedonismo de Marcuse

Conclusiones

II. *Dignidad*

Empresa y persona humana

La empresa en el nivel del trabajo; La empresa en el nivel de la persona

El diverso carácter personal de la dirección y la operación

El carácter personal del capital

La empresa, comunidad de personas

La persona, fuente del valor

Razones de la dignidad humana

El hombre es capaz de concebir ideas abstractas

Capacidad de conocer realidades inmateriales

Capacidad humana de autorreflexión

La libertad del hombre

Posibilidad de desarrollo ilimitado

Las vías del desarrollo humano

Desarrollo del espíritu y formas de malestar

Conclusiones

III. *Principios*

Principios fundamentales en la vida del hombre

Los códigos de conducta

El Decálogo bíblico

Principios formales de moralidad

El bien debe seguirse y evitarse el mal; No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos; No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos; Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre; Hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura; El hombre debe adquirir las capacidades (virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena o completa; Obra de tal manera que tu acción pueda erigirse en norma universal de conducta; El bien común es preferible al bien privado si ambos son del

mismo orden; La persona no debe considerarse nunca como medio sino como fin; El bien no es menor porque beneficie a otro ni el mal es mayor porque me perjudique a mí; Prohibir no es malo ni permitir es bueno, pues es malo prohibir lo bueno y bueno prohibir lo malo; Los principios de acción expresados en proposiciones negativas no necesariamente poseen un rango ontológico menor que los principios expresados en proposiciones afirmativas

Principios y opiniones

Conclusiones

IV. *Criterios*

Criterios y principios

Criterios axiológicos

Criterio de extensión; Criterio de incidencia; Criterio de proximidad

Criterios operativos

La colaboración es más eficaz que la competencia; Cooperación y persona

Paradojas y dilemas

Conclusiones

V. *Valores*

Finalidad de la empresa

Tendencias humanas básicas

Definición de la estrategia

Resultados perseguidos

Desarrollo de las personas

Actitud ante los impulsos

Valores determinados y valores ambiguos

Conclusiones

VI. *Virtudes*

Las virtudes fundamentales

Las virtudes fundamentales y la empresa

Las funciones del trabajo directivo

Las virtudes en el diagnóstico

Las virtudes en la decisión

Magnanimidad y persona humana; Prueba del ácido de la meta magnánima; La *estirabilidad*

Las virtudes fundamentales en el mando

Confianza en los hombres que han de ejecutar las acciones; El capital social; Fortaleza ante las dificultades; Constancia ante la diuturnidad de la consecución del objetivo

Virtudes directivas y virtudes cívicas

Conclusiones

VII. *Motivaciones*

Ideas generales sobre la motivación

Aspectos morales de la motivación

Los bienes objeto de la motivación; La persona que presenta los bienes objeto de la motivación; El modo

de ofrecer los bienes

Observaciones éticas a las teorías de motivación contemporáneas

Motivaciones extrínsecas, intrínsecas y transitivas

Motivaciones conjuntivas y disyuntivas

La motivación del conocimiento

Cualidades de las motivaciones conjuntivas

Conclusiones

VIII. *Fines*

Generación de valor económico agregado

La bondad moral de agregar valor económico; La atribución del valor agregado; El carácter de persona en esta atribución; Diversos conceptos de valor agregado; Del contrato de trabajo al contrato de sociedad; Cuantificación del valor agregado; Necesidad de un nuevo baremo; La problemática del valor agregado

Servicio a la comunidad

Prioridad entre servicio y ganancia; La facticidad del servicio; La moralidad del carácter mercantil del servicio; Servicio, moralidad, necesidad y demanda; Calificación ética del consumismo; La inmoralidad de lo superfluo; Connotaciones éticas del ahorro

Desarrollo humano

Prioridad entre servicio a la comunidad y desarrollo de la persona; Desarrollo de las personas en la era del conocimiento; El núcleo del desarrollo personal; La importancia del trabajo directivo; Desarrollo integral del hombre

Continuidad de la empresa

Valor agregado y continuidad; Servicio social y continuidad; Desarrollo humano y continuidad; Virtudes de la continuidad

Conclusiones

IX. *Responsabilidades*

Iniciativa privada y responsabilidad

Materialismo e irresponsabilidad; Cuatro tipos de responsabilidad

Responsabilidad consecuente

Responsabilidad liberal y responsabilidad socialista; Responsabilidad por círculos concéntricos; El principio de los efectos resultantes: el deterioro ecológico; Ejemplos de efectos resultantes nocivos; Efectos resultantes de las omisiones indebidas; Omisiones indebidas y costo de oportunidad

Responsabilidad antecedente

Necesidad de una síntesis; Cinco posiciones en la empresa; Trayectorias de transformación ética

Responsabilidad congruente

Empresas congruentes; Director o propietario

Responsabilidad trascendente

Responsabilidad ante la misión de la empresa; Responsabilidad ante la misión personal; La insustituibilidad responsable

Conclusiones

Bibliografía

Las reflexiones que sobre la ética de la empresa propone en esta obra Carlos Llano Cifuentes provienen de la filosofía clásica y se sustentan en el compromiso del hombre con el desarrollo verdadero.

La empresa es, dice el autor, básica y genéricamente una comunidad de personas organizadas que buscan el camino hacia la libertad individual y el bien común, aunque, evidentemente, esta ruta necesite los señalamientos éticos que clarifiquen la actividad productiva y orienten a la empresa hacia una finalidad determinada: hacer más hombre al hombre.

En este sentido, la empresa debe personificarse y esta condición habrá de prevalecer sobre cualquier otro interés que no sea el desarrollo ilimitado de las potencialidades humanas. La relación del individuo con la organización a la que se encuentra ligado deberá estar enmarcada fundamentalmente por los principios éticos que realcen el valor del hombre como persona y el valor de la empresa como comunidad.

Dirigir una empresa constituye, así, un reto de gran complejidad, el cual exige un esfuerzo para lograr cierta armonía entre los dilemas éticos, de tal manera que permita obtener beneficios sin agraviar la dignidad del hombre, así como un intenso ejercicio de reflexión sobre los principios trascendentales que derivan de la naturaleza humana, de tal modo que dicha reflexión pueda establecer un código de conducta de la empresa que contribuya al perfeccionamiento de la persona.

El presente volumen ofrece una visión panorámica de los dilemas que deberá enfrentar la empresa para hacer prevalecer el valor intrínseco del individuo y al mismo tiempo establecer un equilibrio que sustente el desarrollo económico de la organización empresarial.

Índice

INTRODUCCIÓN	7
I. PERSONA	14
IDEA DEL HOMBRE Y ÉTICA	14
NECESIDAD DE UNA OPCIÓN	17
ÉTICA DE LA EMPRESA Y ÉTICA INDIVIDUAL	19
LAS DIVERSAS IDEAS DEL HOMBRE	21
Materialismo	21
Psicologismo del subconsciente	23
Evolucionismo	24
El superhombre	26
Conductismo	27
El hedonismo de Marcuse	28
CONCLUSIONES	30
II. DIGNIDAD	35
EMPRESA Y PERSONA HUMANA	35
La empresa en el nivel del trabajo	35
La empresa en el nivel de la persona	36
EL DIVERSO CARÁCTER PERSONAL DE LA DIRECCIÓN Y LA OPERACIÓN	37
EL CARÁCTER PERSONAL DEL CAPITAL	38
LA EMPRESA, COMUNIDAD DE PERSONAS	42
LA PERSONA, FUENTE DEL VALOR	47
RAZONES DE LA DIGNIDAD HUMANA	48
EL HOMBRE ES CAPAZ DE CONCEBIR IDEAS ABSTRACTAS	49
CAPACIDAD DE CONOCER REALIDADES INMATERIALES	50
CAPACIDAD HUMANA DE AUTORREFLEXIÓN	51
LA LIBERTAD DEL HOMBRE	53
POSIBILIDAD DE DESARROLLO ILIMITADO	56
LAS VÍAS DEL DESARROLLO HUMANO	57
DESARROLLO DEL ESPÍRITU Y FORMAS DE MALESTAR	60
CONCLUSIONES	61
III. PRINCIPIOS	66
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN LA VIDA DEL HOMBRE	66

LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA	67
EL DECÁLOGO BÍBLICO	68
PRINCIPIOS FORMALES DE MORALIDAD	71
El bien debe seguirse y evitarse el mal	71
No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos	72
No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos	72
Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre	74
Hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura	74
El hombre debe adquirir las capacidades (virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena o completa	75
Obra de tal manera que tu acción pueda erigirse en norma universal de conducta	76
El bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden	77
La persona no debe considerarse nunca como medio sino como fin	78
El bien no es menor porque beneficie a otro ni el mal es mayor porque me perjudique a mí	79
Prohibir no es malo ni permitir es bueno, pues es malo prohibir lo bueno y bueno prohibir lo malo	81
Los principios de acción expresados en proposiciones negativas no necesariamente poseen un rango ontológico menor que los principios expresados en proposiciones afirmativas	82
PRINCIPIOS Y OPINIONES	83
CONCLUSIONES	84
IV. CRITERIOS	86
CRITERIOS Y PRINCIPIOS	86
CRITERIOS AXIOLÓGICOS	89
Criterio de extensión	89
Criterio de incidencia	90
Criterio de proximidad	92
CRITERIOS OPERATIVOS	94
La colaboración es más eficaz que la competencia	94
Cooperación y persona	95
PARADOJAS Y DILEMAS	97
CONCLUSIONES	98

V. VALORES	101
FINALIDAD DE LA EMPRESA	103
TENDENCIAS HUMANAS BÁSICAS	104
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	104
RESULTADOS PERSEGUIDOS	105
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	106
ACTITUD ANTE LOS IMPULSOS	108
VALORES DETERMINADOS Y VALORES AMBIGUOS	108
CONCLUSIONES	110
VI. VIRTUDES	115
LAS VIRTUDES FUNDAMENTALES	115
LAS VIRTUDES FUNDAMENTALES Y LA EMPRESA	117
LAS FUNCIONES DEL TRABAJO DIRECTIVO	118
LAS VIRTUDES EN EL DIAGNÓSTICO	119
LAS VIRTUDES EN LA DECISIÓN	122
Magnanimidad y persona humana	122
Prueba del ácido de la meta magnánima	124
La estirabilidad	127
LAS VIRTUDES FUNDAMENTALES EN EL MANDO	129
Confianza en los hombres que han de ejecutar las acciones	130
El capital social	131
Fortaleza ante las dificultades	132
Constancia ante la diuturnidad de la consecución del objetivo	134
VIRTUDES DIRECTIVAS Y VIRTUDES CÍVICAS	135
CONCLUSIONES	136
VII. MOTIVACIONES	141
IDEAS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN	141
ASPECTOS MORALES DE LA MOTIVACIÓN	144
Los bienes objeto de la motivación	144
La persona que presenta los bienes objeto de la motivación	148
El modo de ofrecer los bienes	150
OBSERVACIONES ÉTICAS A LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN CONTEMPORÁNEAS	153
MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS, INTRÍNSECAS Y TRANSITIVAS	155
MOTIVACIONES CONJUNTIVAS Y DISYUNTIVAS	158

LA MOTIVACIÓN DEL CONOCIMIENTO	159
CUALIDADES DE LAS MOTIVACIONES CONJUNTIVAS	161
CONCLUSIONES	164
VIII. FINES	169
GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO	170
La bondad moral de agregar valor económico	171
La atribución del valor agregado	171
El carácter de persona en esta atribución	172
Diversos conceptos de valor agregado	173
Del contrato de trabajo al contrato de sociedad	174
Cuantificación del valor agregado	175
Necesidad de un nuevo baremo	178
La problemática del valor agregado	180
SERVICIO A LA COMUNIDAD	181
Prioridad entre servicio y ganancia	181
La facticidad del servicio	184
La moralidad del carácter mercantil del servicio	185
Servicio, moralidad, necesidad y demanda	186
Calificación ética del consumismo	188
La inmoralidad de lo superfluo	189
Connotaciones éticas del ahorro	190
DESARROLLO HUMANO	193
Prioridad entre servicio a la comunidad y desarrollo de la persona	193
Desarrollo de las personas en la era del conocimiento	195
El núcleo del desarrollo personal	196
La importancia del trabajo directivo	196
Desarrollo integral del hombre	199
CONTINUIDAD DE LA EMPRESA	200
Valor agregado y continuidad	200
Servicio social y continuidad	202
Desarrollo humano y continuidad	203
Virtudes de la continuidad	207
CONCLUSIONES	209
IX. RESPONSABILIDADES	214
INICIATIVA PRIVADA Y RESPONSABILIDAD	214

Materialismo e irresponsabilidad	214
Cuatro tipos de responsabilidad	215
RESPONSABILIDAD CONSECUENTE	215
Responsabilidad liberal y responsabilidad socialista	216
Responsabilidad por círculos concéntricos	216
El principio de los efectos resultantes: el deterioro ecológico	217
Ejemplos de efectos resultantes nocivos	218
Efectos resultantes de las omisiones indebidas	220
Omisiones indebidas y costo de oportunidad	222
RESPONSABILIDAD ANTECEDENTE	224
Necesidad de una síntesis	225
Cinco posiciones en la empresa	227
Trayectorias de transformación ética	228
RESPONSABILIDAD CONGRUENTE	231
Empresas congruentes	232
Director o propietario	233
RESPONSABILIDAD TRASCENDENTE	234
Responsabilidad ante la misión de la empresa	235
Responsabilidad ante la misión personal	235
La insustituibilidad responsable	236
CONCLUSIONES	236
BIBLIOGRAFÍA	239