



LEONARDO  
POLO

HACIA UN MUNDO  
MÁS HUMANO

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

32

Me parece que es inglesa aquella irónica sentencia que dice: "El optimista es el que sostiene que vivimos en el mejor de los mundos posibles; el pesimista es el que se lo cree". Según esto, hay dos tipos de optimistas. El primero admite que éste es el mejor mundo posible: es el "optimista cándido" (Voltaire). El segundo es el optimista no cándido; aquél que mantiene la tesis contraria: "no estamos en el mejor de los mundos posibles, y, por tanto, podemos mejorar".

Esta diferencia entre optimistas se explica si se tienen en cuenta dos cosas. En primer lugar, que existir en el mejor de los mundos posibles es incompatible con el ser humano: en el mejor de los mundos posibles, el hombre no tendría absolutamente nada que hacer. Pero el ser humano normal es activo. Característica de la actividad del hombre es añadir alguna perfección a lo que existe. Característica del hombre es también mejorar él mismo. Por consiguiente, es absolutamente imposible -una contradicción- que el hombre exista en el mejor de los mundos posibles; por eso, el primer tipo de optimistas es, indiscerniblemente, pesimista.

Conviene añadir enseguida que hay una variante del primer tipo de optimista. Es el que dice: "no estamos aún en el mejor de los

mundos posibles; por lo tanto, hay cosas mejorables; si afrontamos en serio la tarea, mejoraremos, pero de tal manera que no podremos empeorar nunca". El hombre es un ser llamado a mejorar de acuerdo con un proceso necesario. Este pensamiento sigue siendo pesimista; el progresista, en el fondo, se confunde con el que asiente a la tesis del cándido: es el equivalente dinámico de un planteamiento estático.

Así pues, se ha de tener presente, en segundo lugar, que lo más característico del ser humano es que puede ir a mejor y también a peor. Se puede ir hacia un mundo más humano y también hacia un mundo menos humano. Aceptar esta última tesis es lo propio del optimista auténtico; se nos brinda la posibilidad de mejorar. En cambio, admitir que la mejora es inevitable, necesaria, es una postura determinista que desconoce la libertad. Sin libertad el hombre permanece invariado al obrar porque, en rigor, no es autor de sus actos. Como autor libre, un ser activo añade, aporta su acción, es un ser efusivo. Pero también puede acontecer que se retraiga, que se niegue a añadir, que no acepte el compromiso de incrementar sus aptitudes. Precisamente porque es libre, el hombre es un sistema abierto; y esto significa justa-

mente que su dinamismo oscila entre un culminar y un decaer.

De acuerdo con la peculiar alternativa de la libertad humana, el hombre se encuentra de entrada con problemas. Hay problemas porque la situación (el mundo) nunca es óptima. El pesimista rehuirá enfrentarse con el problema o acudirá a un recetario para resolverlo.

El optimista, en cambio, considera que los problemas son retos y que las soluciones dadas no son suficientes: los retos reclaman la capacidad de innovar.

Hay que señalar ahora los retos de nuestro tiempo, especialmente aquellos a los que la iniciativa empresarial debe responder. Es propio del empresario aceptar retos. Por lo tanto, conviene decir que, en principio, la actitud del empresario conecta con la ética, porque es libre; la empresa es un sistema abierto a la alternativa de empeorar o mejorar. Que ese mejorar sea aumentar la riqueza o la calidad de vida, es, a mi modo de ver, cuestión de especificación. Pero, en sentido global, afrontar retos, tratar de resolverlos, es propio del hombre como ser libre, como ser que se da cuenta de que no existe en el mejor de los mundos posibles, y trata de aportar algo positivo.

Pues bien, los retos aludidos se pueden describir si se tienen en cuenta tres tipos de países, o tres zonas de la humanidad actual.

1. La situación de los países subdesarrollados.

2. La situación de los países del Este.

3. La crisis de los países desarrollados. Aunque la coyuntura de estos países parezca menos grave, el diagnóstico, en definitiva, es bastante parecido.

Para precisar el asunto diré que estos tres grandes sectores de la humanidad atraviesan una mala situación porque en todos ellos se han amontonado una serie de dificultades, las cuáles o se disuelven o hacen imposible avanzar. Según esto, el reto común es la apertura de un futuro, superar la parálisis o el enredarse en un círculo vicioso.

1. Los países subdesarrollados presentan inconvenientes muy claros. Aunque cuentan con recursos para remediarlos, no los usan, y esto quiere decir que en ellos la división del trabajo es muy defectuosa. La división del trabajo es uno de los pilares de nuestra civilización (en definitiva, de toda la historia de la humanidad), pero en estos países no está bien organizada. Por consiguiente, se trabaja con un rendimiento y con una moral de trabajo

francamente bajos. El subdesarrollo se define, en primera instancia, tal como aparece ante un observador medianamente atento, como una defectuosa, irracional o desconcertada división del trabajo. No es raro que la primera reacción del observador sea la perplejidad: uno se queda indignado, estupefacto; pero si no es pesimista, captará la manera de abordar el problema. En resumidas cuentas, es menester, ante todo, elevar el nivel cultural de esos países: o se cualifica mejor a su masa de población, o no hay nada que hacer al respecto. El subdesarrollo solamente se puede vencer con una fuerte inversión educativa; la gente trabaja mal porque sabe poco. Así se desemplea una enorme cantidad de potencialidades humanas. A mi modo de ver, siendo la división del trabajo un asunto inherente a la actividad empresarial, no puede ser tratado en esa parte de] mundo sin una mejora sustancial de las instituciones docentes. Pero, a su vez, la elevación del nivel de estas instituciones necesita el apoyo de los empresarios, pues ellas solas son incapaces de superar su actual mediocridad. Se requiere asimismo la ayuda de universidades foráneas, Por lo tanto, es necesario ayudar; el empresario en aquellos países tiene que ayudar. Pensar que eso es mecenazgo es coger el rábano por las hojas; es cuestión de vida o muerte. La unión que se ha de fomentar

entre la Universidad y la empresa comercial, económica (puesta muy bien de relieve en el último libro de la colección Empresa Humanismo, de Tomás Calleja), es allí más necesaria que en ninguna parte. Pero se debe proceder con mucha paciencia; si no se tiene una visión a largo plazo, este reto no se puede abordar. Hay que proceder también con buen tino. La ayuda es una de las cosas más difíciles; que no basta con querer ayudar, sino que hay que saber hacerlo. Al igual que la gente trabaja mal cuando sabe poco, la gente ayuda mal cuando no sabe ayudar. Como se les ha ayudado sin cuidado, estos países han incurrido en una actitud muy peligrosa, que les puede encerrar en un círculo vicioso y hacer imposible salir de su situación.

Voy a decirlo muy rápidamente. Hay que evitar que se suscite en esos países lo que yo llamo actitud petitoria; es decir, pensar que solamente se puede vivir a costa de los demás; renunciar de antemano a la propia posibilidad de hacerse cargo de los propios asuntos; descargarlos sobre los otros hasta el punto de exigirles que sean los demás quienes los solucionen. Esta es una pésima reacción psicológica que fácilmente se mezcla con el rencor y la desesperanza.

La actitud petitoria es mucho más lamentable que el simple atraso y de ninguna manera debe ser provocada por la ayuda. La ayuda debe ser dada con la condición de que llegue el momento en que ya no haga falta. Más aún, hay que plantear como objetivo de la ayuda la reciprocidad (ahora te ayudo yo a ti, ahora me ayudas tú a mí). No podemos tener a la mitad de la humanidad en condiciones de este tipo; la actitud petitoria es antihumana.

Aprovecho la ocasión para indicar que la división del trabajo existe porque el trabajo es una actividad humana integrada por varios factores, los cuáles se pueden repartir de modo preponderante en distintos individuos. Para trabajar hacen falta cuatro cosas:

- a. Inteligencia
- b. Voluntad
- c. Imaginación: es necesaria para que, tanto la voluntad como la inteligencia, puedan plasmarse en obras. A través de la imaginación, se vehicula la idea y la decisión; si el hombre no tuviera imaginación, no podría trabajar.
- d. Y, por último, hace falta ejercer alguna acción manual, a cargo de las facultades corpóreas motoras humanas. Pero, sin imaginación, no se sabe usar estas facultades de acuerdo con un modelo.

Puesto que la división del trabajo requiere estos cuatro factores, implica organización: hay unos individuos que piensan, otros que deciden, otros que imaginan y otros que trabajan, en el sentido manual del término. Como el trabajo está constituido por esos cuatro factores, la división del trabajo comporta la organización del trabajo.

No conviene entender la división del trabajo en un sentido dispersivo; y una mala organización del trabajo es aquella que dispersa. Cuando la masa de la población sabe muy poco, la inteligencia de unos cuantos conecta mal con las manos de los otros. Y cuando las decisiones las toma una pequeñísima minoría, pasa exactamente lo mismo.

El ideal es que ese reparto funcional se atenúe. Es decir, que un mismo sujeto ejerza en parte los cuatro ingredientes de la producción humana y que la preponderancia de unos no sea unilateral, porque entonces ocurre que se desarticulan; si se desarticulan, se atrofian todos. Una inteligencia dirigida a la práctica, que no culmina nunca en un resultado, se atrofia como tal inteligencia práctica. Una voluntad que intenta, pero carente de imaginación y de colaboradores, se debilita. Y unas manos que nadie ha enseñado a manejar son inhábiles. La organización se

estropea y el ser humano empeora cuando la división del trabajo es unilateral.

Por eso, la división del trabajo es una clave del sistema social. Es evidente que la sociedad es sistémica; y lo es porque todo lo humano es sistémico. Se dice que las empresas están para ganar dinero; lo que las empresas hacen es producir. Una empresa es la promoción de la actividad humana, en tanto que la actividad humana es productora: Pero insisto en que sin inteligencia, sin voluntad, sin imaginación y sin ejercer alguna acción externa no se puede producir. El hombre es un ser productivo, y sus componentes más importantes están implicados en la producción; por lo tanto, la producción permite el desarrollo de la inteligencia, de la voluntad y de la imaginación, siempre que estén bien coordinadas. Si no lo están, entonces empeoran.

Un mundo es más humano si mejora la organización del trabajo. Mejorar la organización del trabajo es, ante todo, no desarticular su división, y después, a medida que ese defecto se va superando, alcanzar una nueva meta: que cada actor emplee más los factores aludidos.

Paremos ahora a describir el problema de los países del Este.

2. El problema de los países del Este no es exactamente el de los países subdesarrollados; sin embargo, atraviesan una situación en cierto modo más grave, pues su anterior sistema de organización ha caído en quiebra: más aún, ellos mismos lo han desmontado; su ineficacia les ha obligado a, hacerlo. Según esto, no es que estén mal organizados, sino que en la medida en que renuncian al sistema imperante, se encuentran ante un vacío de organización (lo que puede dar lugar a un retroceso). El problema pendiente es si se acoplan o cómo son capaces de funcionar con otra. De momento, su impasse organizativo es muy serio. Ya veremos si consiguen adoptar ciertas ventajas de Occidente, o si por esa vía realmente no consiguen nada más que remedar un sistema que no les va. Hay indicios de que está surgiendo la actitud petitoria (que en los militares soviéticos puede mezclarse con un fuerte sentimiento de frustración).

3. El tercer gran reto se plantea en los países desarrollados de Occidente. Resumiendo, es el siguiente: estos países están pasando por una fuerte crisis moral, no sólo individual sino social. No es una crisis de productividad o de sistema organizativo formal, sino una crisis de convicciones, de fundamentos. La sociabilidad, en definitiva, consiste en el buen estado de las

convicciones, acerca de los grandes factores de fondo que permiten la comunicación. Debe haber unas convicciones comunes, lo que no quiere decir que estemos todos de acuerdo. Ya lo decía Aristóteles: "no es señal de buena salud social pensar todos lo mismo". Pero sí es imprescindible que, al ahondar en las discusiones, nos demos cuenta de que estamos sosteniendo diversas variantes de un soporte común. Sin comunidad de convicciones, la sociedad se rompe por dentro; se rompe desde abajo.

Para que un grupo humano funcione bien hace falta reunir las convicciones, firmes garantías de la comunicación humana básica, con una buena organización del trabajo. Concretamente, los países subdesarrollados, especialmente los latinoamericanos, en el plano de las convicciones no tienen graves dificultades. Padenen el problema de la organización del trabajo, no aciertan a encararlo como un reto, pero no el de los fundamentos. Su visión de la vida, de fondo, radical, les permite soportar societariamente sus disfunciones prácticas, esto es, que cuando se trata de hacer algo, lo hagan muy mal. En cambio, nosotros hacemos muy bien las cosas, pero tenemos una crisis de convicciones. Cuando los éxitos prácticos las enmascaran, tales crisis son especialmente

graves y no se percibe hasta qué punto perturban. Estamos en una civilización que tiene los pies de barro, pero o no nos damos cuenta o no percibimos a qué se debe. Caemos en la superficie, valga la paradoja, y andamos sin saber a dónde.

Si las sumarias descripciones que acabo de hacer son esenciales, o van al fondo de la cuestión, se concluye, como decía al principio, que el futuro se ha obturado: no sabemos cómo reemprender la marcha. Los países subdesarrollados están parados; los del Este están desconcertados y los occidentales, comprometidos en sus propias bases, sufren un despiste morrocotudo, porque han erosionado los supuestos precisos para emprender la tarea de fomentar el crecimiento de lo humano. De manera que, repito, el futuro de la humanidad se ha oscurecido por detención de la andadura histórica o por un *piétinement sur place*.

Aunque mi opinión ante los rasgos negativos de la situación presente ha quedado expuesta, con la brevedad que impone el tiempo de que dispongo, en calidad de filósofo voy a insistir en un aspecto del asunto. La filosofía se ocupa de penetrar en el meollo, en el busilis de un campo temático, pero también intenta la visión global; esto es, descubrir sus relaciones. No se contenta con el

análisis, sino que aspira a la síntesis. ¿Qué hay de común en la situación de la humanidad, que hasta aquí hemos considerado distribuida en tres tipos de países diferentes?

Con este enfoque, lo primero que se descubre es el fracaso de las fórmulas políticas heredadas. La política se ha quedado vieja y, como no se puede prescindir de ella, un futuro abierto exige encontrar una nueva política. Vieja y nueva política es una expresión de Ortega y Gasset, a la que hoy podemos dar un sentido más concreto.

La inoperancia del extremado elitismo de los grupos políticos de los países subdesarrollados es comparable a la ruinoso burocracia de los países del Este. Por su parte, los países más industrializados ofrecen lo que cabe llamar una desvirtuación de lo político, que se debe a la confluencia conflictiva de instancias detentadoras de poder, de distinta inspiración.

La interna conflictividad de la estructura da lugar a una lucha por el poder en la que se emplean procedimientos antifuncionales. La consecuencia de ello es que el poder se hace estéril. En efecto, la lucha por el poder es, en estas condiciones, un juego de suma cero. Además la pugna misma es viciosa, porque se alimenta de *la interpretación neurótica del poder*. Esta peculiar neurosis consiste en la

vivencia de que el poder que se tiene es escaso o insuficiente y en la consecuente tendencia a aumentarlo. Ello se explica por la misma conflictividad estructural: el poder de los otros limita el propio y, como es hostil porque no hay coordinación, se necesita más poder para contrarrestarlo. Con otras palabras, el poder ajeno es el vacío del poder propio.

También aquí tenemos un problema de vacío organizativo. Pero no un vacío organizativo como el de los países del Este, que se han quedado sin organización, sino de un vacío de poder en el seno mismo de la estructura de poder; porque una estructura de poder conflictiva lo desnaturaliza. Ante el poder hay que ser muy sereno. Uno usa el poder que tiene para algo, pero no puede enredarse en el lío de usarlo para aumentarlo; porque, entonces, insisto, esteriliza el poder. Es claro que, de esta manera, se desencadena un círculo vicioso, porque el objetivo de aumentar el poder a costa de otros no es el objetivo natural del poder, que consiste en emplearlo en orden a realizaciones que lo trascienden; olvidarse de ello y enredarse en una pugna que, además, destruye la confianza mutua y la cooperación, autoriza a hablar de ineficacia; al menos, la energía empleada en la pugna arroja una resultante nula.

En estas condiciones el mismo consenso es perjudicial, porque no tiene nada que ver con la cooperación. Entonces, ¿para qué se aplica la cooperación? Se aplica con el mismo sentido con que Stalin aplicó la Troika: uno se alía con otro; así tiene más poder que un tercero y lo fusila. Cuando se ha fusilado al tercero, entra otro; aliándose con éste se elimina al antiguo compañero. Así, al final, se queda uno solo en el poder. Esa fue la historia política de Stalin. La Troika stalinista es lo que, en España, se llama la "tenaza", y se usa con frecuencia.

A este respecto, se puede formular un teorema, que dice lo siguiente (y esto mira a un mundo más humano): Conviene convertir en medios el máximo número posible de fines; porque, de esta manera, nos abrimos a fines más altos, y aumentamos la capacidad de fines. Pero ésto sólo se logra en un régimen de confianza recíproca. Pues si un medio es amenazado -por ejemplo, el poder-, pasa a ser un fin; es decir, uno se pone a la defensiva; ponerse a la defensiva suele ser transformar un medio en un fin.

Este corolario es aplicable a los hombres de empresa: evitar las actitudes defensivas; esta actitud es impropia del empresario en cuanto que tal. Por difícil que sea la situación no convierten los medios en fines. La esencia del

desarrollo positivo del sistema abierto que es el hombre, consiste en eso: el hombre es un ser capaz de transformar lo que, de momento, es un fin para él en un medio. En la misma medida en que lo hace, descubre un fin más alto; se "hiperteleologiza". En esta dirección alcanzamos el núcleo de la libertad. Para un ser que conecta medios y fines, dominar un fin es entenderlo como un medio. Esta aptitud humana es el crecimiento mismo del hombre; y marca la diferencia entre la "libertad de" y la "libertad para". La "libertad de", la autonomía, la emancipación, es la defensa de la libertad; claro está que la libertad amenazada reclama protección, liberación, pero ello es con vistas a su ejercicio (libertad para), sin el cual se desconcierta e indetermina.

Dando un paso más, el enfoque sintético nos conduce a buscar la relación entre la situación presente y la posibilidad de un futuro puesta en contraste u oposición. La relación entre opuestos en el tiempo es el cambio.

El estudio del cambio abarca tres cuestiones:

Primera, la índole misma del proceso de cambio, con especial atención a su racionalidad.

Segunda, la meta del cambio en la medida en que, antes de alcanzarla, se vislumbra.

Tercera, los agentes del cambio.

Es claro que estas tres cuestiones son inseparables.

1. *La índole del cambio.* Quizá el primero que en la época moderna tomó conciencia del porte de un cambio social profundo fue Maquiavelo. En *El príncipe* dice: "no hay nada tan arduo de llevar a cabo, ni de éxito tan dudoso, ni de tan peligroso manejo, como el iniciar un nuevo orden de cosas".

Iniciar un nuevo orden de cosas es arduo, y hay que emprenderlo con ánimo decidido. Además, el éxito no está asegurado, es dudoso, aventurado, comporta riesgo, porque algunos factores todavía no existen, hay que fomentarlos, y además se dan factores inerciales, que son una rémora para el nuevo orden y se resisten a él. Pero hay todavía más en la mente de Maquiavelo.

El camino hacia el nuevo orden social -dices de peligroso manejo. No sólo el éxito es inseguro, sino que el rumbo iniciado puede acabar en una meta distinta de la pretendida, y ello tanto por la interferencia de factores extrínsecos al cambio, como, sobre todo, porque no se tiene una idea suficientemente clara del nuevo orden. Supuesto que se cumpla la primera condición, que el agente del cambio

asuma la tarea con energía, de entrada tenemos, a lo sumo, un ideal que ronda a veces con la utopía; el gran inconveniente de la utopía es que no se conoce el camino para llegar a ella. El manejo peligroso del cambio se debe a que no se conocen los medios y a que el objetivo tampoco está del todo claro. El nuevo orden está meramente esbozado. Ninguna anticipación de un orden futuro es exacta. Por ejemplo, algunos sociólogos dicen que lo que pretendía la Revolución francesa, eliminar el orden estamental, no se ha logrado, pues la actual sociedad francesa tiene fuertes rasgos estamentales (la verdad es que, en este caso, la intención de los jacobinos coincidía, curiosamente, con la de Luis XIV).

Sin un cierto rigor en la formulación del nuevo orden, ni siquiera tiene sentido decir si el resultado está o no de acuerdo con el plan inicial. Muchas veces se habla de proyectos que se han desnaturalizado. Pero, ¿respecto de qué? La racionalidad del proyecto ha de extremarse, porque si no, iríamos dando tumbos y el cambio ocurriría de cualquier manera.

No vale alegar que el cambio social es endógeno, porque con esto no se asegura que coincida con la intención de los agentes, lo que lo reduce a la simple variación histórica, la cual, para el hombre, sucede de una manera

estúpida. Como decía Shakespeare: "la historia es un cuento de crímenes narrado por un idiota". Esto tiene que ver también con la pregunta kantiana acerca de la razón en la historia: ¿podemos ser partícipes de la historia, admitido que la historia posea una racionalidad intrínseca que se llama providencia? Una respuesta presuntuosa es errónea. Pero no es correcto desistir de los proyectos razonables. Por otra parte, conviene no olvidar que Dios tiene un procedimiento de actuar que al hombre le está vedado. Dios puede sacar de los males bienes, nosotros no lo podemos hacer. Es una limitación inherente a nuestra misma capacidad de acción y, a la vez, un motivo de confianza, pues supera la apreciación de Shakespeare en lo decisivo.

Dando un paso más allá de Maquiavelo, sostengo lo siguiente: el cambio social, de entrada, es inevitable y hoy lo es en sumo grado (de tal modo que no se puede detener). En la cultura occidental la intención de cambiar se agudiza en muchas ocasiones, que pueden por eso denominarse situaciones de entre épocas, entendiendo por época una fase más estable. Nuestra situación histórica es una de ellas, reside en el trance de pasar: es formalmente transitoria, pues los cambios se aceleran hasta tal punto que no se sabe cómo hacerse

cargo de ellos, cómo gestionarlos, o quién los gestiona... Son cambios rapidísimos, es decir, no precedidos por una larga gestación. De la Revolución Francesa podrían señalarse claves antecedentes, pero, por el contrario, la Perestroika se ha preparado seguramente en muy poco tiempo; el que primero debió darse cuenta de lo que convenía poner en marcha fue Andropov hace unos 10 años; de pronto, como un cambio caleidoscópico, ocurre una mutación verdaderamente notable: el derrumbamiento de un sistema abre una situación de entre épocas; pero, ¿entre cuáles? La situación desorientada en que se encuentra la URSS es un claro ejemplo de situación formalmente cambiante.

Me parece que la dificultad misma de la situación que nos ha tocado vivir está en la novedad. No hablemos de un nuevo orden de cosas, sino simplemente de la novedad, de la innovación. Desde el punto de vista de cualquier sujeto, si se trata realmente de una novedad, se habla de lo inesperado o lo insospechado, si se quiere.

A mi modo de ver, aunque quizá resulte paradójico decirlo cuando uno ya ha emprendido la vejez, la novedad es una de las características intrínsecas de la condición humana. La estabilidad no es una característica

humana. Y tampoco lo es que en el pasado siempre exista un antecedente de lo que acaba de surgir, aunque mucha gente así lo piensa: si aparece algo de lo que no tenemos ninguna noticia, entonces consultamos a la historia. A veces nos encontramos con cosas que parecen novedades y no lo son tanto; por ejemplo, la innovación que introdujo Napoleón en el arte de la guerra si se compara con el gran maestro anterior, Federico de Prusia, se parece a lo que hicieron los romanos respecto de los griegos: pasar de la falange a la legión. La gran táctica del prusiano era una táctica de tipo griego, la táctica de Napoleón era la táctica romana. ¿Pero no estamos forzando la analogía?

No digo que no haya precedentes, que la historia pueda ser *magistra vitae*. Lo que me niego a aceptar es la disolución de la novedad en el pasado. Las dificultades a que apunta Maquiavelo se deben a esto, no a que sea difícil imaginar un nuevo orden (la perspectiva), sino a que cuando el proceso de cambio se pone en marcha, acontece como novedad, y lo peculiar de la novedad es que aparece aislada, es decir, no incluida dentro de un orden, Maquiavelo supone demasiado: instaurar un nuevo orden de cosas. No, en la situación en que nos encontramos la "novedad" ya ha aparecido antes de encontrar

un "nuevo orden", y es una novedad, justamente porque no está dentro de ningún orden. Dicho de otro modo, no sabemos todavía contextualizarla.

Lo nuevo es lo no contextualizable, o sea, aquello para lo cual no tenemos coordenadas, parámetros, desde los que entenderlo o encuadrarlo. Lo nuevo es lo que se destaca en solitario: carecemos de criterio para entenderlo y, sin embargo, lo tenemos que entender. Aquí le tomo la palabra a Platón. Se dice en el *Menon* que lo nuevo no se puede conocer porque se escapa de cualquier criterio de reconocimiento. De acuerdo: lo nuevo es incognoscible en el sentido de la ausencia de contextualización, pero no es un enigma puro, o algo que haya que eliminar por absurdo. No, ahí es donde está el auténtico reto; es decir, donde podemos equivocarnos, y también aportar: el manejo de lo nuevo es lo más difícil porque obliga a la nueva organización. Sin ella no se sabe todavía qué es lo nuevo: de momento puede ser una incógnita, y conviene que lo sea, porque eso mismo nos obliga, señala el esfuerzo que tenemos que hacer: encontrar el orden que le corresponde,

2. *La cuestión del nuevo orden.* Así pues, el asunto es todavía más peliagudo de lo que advierte Maquiavelo. Lo nuevo aparece como

desconectado. Lo más fastidioso de la novedad es que, de momento, no se domina, no cabe en la situación actual, en el orden existente. Pero, aislada no se puede aceptar; por tanto, obliga al hombre a lo más difícil: a comprenderla, y ello sólo es posible si se la contextualiza; a su vez, como es obvio, el contexto debe ser el adecuado.

En definitiva, lo más difícil es la invención del orden que corresponde a lo nuevo. Esta es la meta, y aquello a lo que la gente se opone más duramente. La meta, el nuevo orden, es una síntesis.

Formulada de esta manera, la racionalidad del cambio social se hace muy exigente. A mi modo de ver, los cambios sociales se desvirtúan, se distorsionan, puesto que comportan un factor que se sale del contexto actual, si se intenta fagocitarlos, incluirlos a la fuerza en él. Su fecundidad se anula cuando el miedo a la vida oculta la inmensa tarea a que invita lo nuevo. Lo nuevo invita a inventar el orden que exige. La tarea pensante respecto de lo nuevo es inventiva, y de ella hay que ocuparse sin demora, porque no nos podemos conformar con que aparezca un factor solitario, y más aún si lo nuevo aparece de manera que no lo podemos esquivar. Por ejemplo, el problema ecológico es una novedad. Quizá los

ecologistas no acaban de verlo, porque entienden el ecosistema como un sistema homeostático.

Otro ejemplo es la alteración de la importancia relativa de los intercambios de ideas y de cosas. Hasta hoy hemos primado los intercambios de cosas. Incluso estamos acostumbrados a incluir al hombre mismo en este régimen funcional, cuya forma básica de organización es el mercado. A esto se le llama sociedad industrial. Pero en la medida en que aumenta la importancia del saber, la índole de los intercambios se modifica. No es posible organizar del mismo modo el flujo de ideas y el tráfico de cosas. Vamos a una sociedad dialógica (la expresión "sociedad de pensamiento" se nos queda corta). Y esto

es una novedad muy importante. Para mostrarlo basta destacar que el mercado es el sistema de información que soporta las transacciones de cosas. Por ser la información un factor básico, el intercambio de cosas se caracteriza porque en él las cosas no se modifican. De aquí la distinción entre los núcleos de transformación, las industrias, y el tráfico. Esto es una estructura reticular. Cuando lo que se intercambian son conocimientos, esta distinción se atenúa. La sociedad dialógica es aquella en la que las relaciones *ad extra* y *ad*

*intra* de la empresa tienden a coincidir. Dicho de otra manera, una sociedad dialógica es aquella en que lo básico no es el mercado, sino la empresa, o el paso de un "mercado de demanda" a un "mercado de oferta". La nueva contextualización de la novedad aludida es la meta de un cambio decisivo que se vislumbra, pero que no llegamos a comprender, o del cual, desde nuestra organización, no acabamos de hacernos cargo. El diálogo es una novedad social tan pura que hoy es un factor social aislado; y si no, pregunten a cualquier burócrata. Es evidente que el tráfico de ideas no es un tráfico mercantil (no conviene que lo mercantil fagocite el conocimiento). Aquí hay una paradoja bastante notable: aquello que posee una capacidad intrínseca para constituir un nuevo orden de cosas, una nueva manera de entender las relaciones humanas, el conocimiento, aparece hoy, sin embargo, como una novedad, como un factor aislado, desconectado del régimen funcional de la sociedad (cuando lo que circulan son cosas, el conocimiento se supone, se *sustrata*: es el "mercado de demanda". En el "mercado de oferta" -de aportaciones humanas- el conocimiento emerge).

La racionalidad del cambio, repito, es algo más que la variación histórica. El cambio com-

porta una novedad que no encaja en la organización existente; sin embargo, en ella misma está la indicación del nuevo orden, pues el diálogo es una novedad dotada de una fecundidad sistémica extraordinaria. Pero ello mismo nos desconcierta. Por ejemplo, Habermas propone un diálogo libre de dominio. Con todo, Habermas sostiene que nadie está obligado a declarar lo que vaya contra sus propios intereses; al someter la veracidad del diálogo a esa condición, se le desvirtúa (Habermas repite la postura del laxismo moral del XVIII).

3. *Los agentes de cambio.* Esta última observación proporciona una indicación sobre los agentes del cambio. Una de las novedades que conviene empezar a pensar es que dicho agente no es el individuo. La razón es muy sencilla: el individuo aislado, por hipótesis, carece de contexto. La contextualización del diálogo es institucional; entre individuos puros la capacidad de diálogo no se puede desarrollar según la impresionante novedad con que ha aparecido en estos tiempos.

Los problemas de nuestra situación, que resumía en la obturación del futuro, son retos si se ven con optimismo. Conviene ser optimistas; creo que todos los que estamos aquí lo somos, pues el pesimismo induce a detenerse.

El enfoque sintético o global que estamos desarrollando nos permite aclarar en qué consiste el reto: la apertura del futuro se concreta en la idea de un cambio orientado a un nuevo orden que acoja las novedades e impida su primario aislamiento o soledad.

Formularé ahora unos cuantos teoremas sobre los agentes del cambio, los cuáles, a mi modo de ver, son tres instituciones: la familia, la empresa y la Universidad. Las tres, en definitiva, son tres tipos de empresa, que pueden hacerse cargo de la marcha de la historia en este momento. Descartada la vieja política, que sólo es capaz de provocar bandazos o compromisos, con lo que el fondo de los asuntos permanece empantanado, las instituciones aptas son las tres mencionadas: la familia, la empresa y la Universidad, la cual es, por una parte, un peculiarísimo tipo de empresa, y, por otra, el representante, en el nivel superior, del sistema educativo. En estas tres instituciones se concentra la energía social, pues la iniciativa humana se pone en marcha en la medida en que tales instituciones dan de sí.

Dos observaciones inaplazables: 1) Es preciso favorecerlas, porque en parte están aquejadas por las deficiencias antes señaladas. 2) Las tres instituciones han de intensificar sus relaciones,

pues sus defectos se deben al mal encaje mutuo.

En la medida en que esas relaciones se establezcan correctamente, se intensifiquen sin desnaturalizaciones, me parece que la iniciativa humana estará suficientemente integrada, y de esa manera podrá constituirse el marco sintético capaz de acoger las novedades: el futuro está en manos de la familia, de la empresa y de la Universidad, si éstas, a su vez, van de la mano. Si se separan, si cada una quisiera ir por su cuenta, entonces, a mi modo de ver, naufragaría la iniciativa humana, porque estas instituciones separadas no son suficientes para proporcionar el marco sintético, el contexto a que he aludido. Por ello, tampoco cabe prescindir de ninguna. La empresa no es autosuficiente, y no hay más que ver cómo está la Universidad europea y, concretamente, la Universidad española, para darse cuenta de que su funcionamiento es defectuoso porque no sabe comunicar con las otras instancias sociales.

Los rasgos que manifiestan la salud de las instituciones son bastante claros. Como digo, la condición de su funcionamiento correcto es que sepan relacionarse; pero dada esa condición, su salud ofrece unos rasgos fundamentales bastante netos. Ante todo, una insti-

tución está sana si tiene clara consciencia de su responsabilidad; toda responsabilidad seria es de índole ética. Si una institución pretende eludir la responsabilidad que le corresponde, se falsea. La razón por la que las instituciones se descargan de su responsabilidad es capciosa: simplemente, sostener que la ética es asunto exclusivamente político; es decir, que los únicos sujetos encargados de los intereses comunes, sobre cuyos hombros carga la tarea de llevar adelante las cosas, son los que pertenecen a la esfera político-administrativo-sindical, etc. justamente el excesivo protagonismo de tales instancias, el politicismo en el que estamos incursos, es una de las causas de la crisis moral de Occidente, porque cuando algunos reclaman para sí el monopolio de los asuntos éticos, si los demás lo aceptan, se desentienden de ellos y se dedican a actividades superficiales o fraudulentas.

El objetivo de la ética es promover la dignidad humana, El hombre es un ser ético porque tiende, y sus tendencias deben ser fortalecidas, pero solamente se fortalecen si se integran, es decir, si funcionan en régimen de síntesis. O interrelacionamos nuestras tendencias o no crecemos como seres humanos. La consideración de este gran asunto es el cometido de la ética. La ética no es sólo para

los burócratas, sino para todo actor humano, porque el fortalecimiento de las tendencias, el crecimiento de la capacidad natural, como promoción de la dignidad humana, comporta que un ser es tanto más ético cuanto más fuerte es, cuando menos maniático o unilateral, cuanto más integrado está.

Un ejemplo: el apetito sexual está hoy desmoralizado porque está desintegrado. Se ha aislado de la reproducción, de la ternura, del afecto, de la entrega, de la conciencia de prójimo hacia el otro: ¿qué queda entonces? Si se procede a esta abstracción, de la tendencia sexual no queda sino el momento placentero. Eso es un profundo empobrecimiento. La famosa revolución sexual es una involución que niega la conexión del sexo con lo espiritual en el hombre. Según esa conexión, la sexualidad humana se integra en el orden ético. Lo mismo ocurre con cualquier otra tendencia: ninguna de ellas funciona aislada, a costa o separada de las otras, sino que con unas se afianza y se aumenta el valor de las otras. Sin el espíritu, lo corpóreo en el hombre es brutal y sin lo corpóreo, el espíritu es inefectivo, vive en la región de las nubes. El crecimiento es cuestión de conexión, y a la vez, ningún ser humano puede prescindir de su crecimiento como ser humano. Si prescinde, la naturaleza

se venga. Como se suele decir, Dios perdona siempre, pero la naturaleza no perdona nunca (menos aún a un sistema abierto). Si el hombre no trata de ser más humano, entonces lo es menos.

Pasemos a ver los anunciados teoremas sobre el valor de las instituciones. El primero dice así: una institución funciona bien si tiene objetivos a largo plazo, persiguiendo los cuáles, la institución crece y es el agente de un cambio, porque también es capaz de transformar medios en fines. De esta manera el nuevo orden no es una utopía; entendiendo la utopía como fin que alguien se propone sin saber cómo se llega a él. La única manera de no ser utópico, es decir, de ser un optimista auténtico, es estar dispuesto a transformar medios en fines. Para que eso se realice, a mi modo de ver, hace falta la empresa. La empresa puede ser una estructura estructurante (terminología tomada de Martín López), es decir, una estructura, pero no rígida, sino capaz de desplegar una actividad y, por lo tanto, de suscitar posibilidades. Esas posibilidades, al ser integradas, dan lugar a una reestructuración que es, a su vez, la base para el relanzamiento del proceso.

Una familia es también una estructura estructurante (no lo es si los padres no quieren

tener hijos). Es evidente que se reestructura si se abre a posibilidades; en cuanto esas posibilidades se llenan, hay un cambio estructural, que es el desarrollo de la estructura estructurante de acuerdo con lo cual se llega a otra etapa. Se pasa de engendrar hijos a educar niños, de educar niños a formar hombres, etc.

En la medida en que las empresas sean estructuras estructurantes, serán agentes del cambio. Para ello hace falta, aparte de desterrar la neurosis de poder y de transformar los medios en fines, no caer en la rutina. Repito que las instituciones solamente funcionan bien cuando tienen grandes objetivos, y se entienden a sí mismas como estructuras estructurantes, es decir, como procesos en los cuáles ciertas posibilidades, ciertos fines, pasan a ser puntos de partida, medios. Un segundo teorema dice: la rutina es la muerte de una empresa, o de una familia. ¿Cuándo aparece la rutina? Cuando no hay grandes objetivos. Y ¿cuándo no hay grandes objetivos? Cuando se funciona a corto plazo. Eso ocurre con la familia, la empresa y la Universidad. Una Universidad que practique la rutina, que dude de su misión, va en contra del carácter ético de sus miembros, los hace mediocres (no ser ético es ser mediocre). La situación de mediocridad ambiental, bastante notable, se debe, en

parte, a que las grandes instituciones sociales no se plantean grandes objetivos, sino que más bien desisten y caen en una visión horizontal del tiempo. El que pertenece a una institución renqueante se desanima. Lo mismo pasa con la autosuficiencia: si pensáramos que hemos logrado una situación inmejorable, entonces, como el optimista cándido, ya no haríamos nada.

Así pues, hay que encontrar el modo de organización de las instituciones que si-va de cauce para la iniciativa de sus miembros. Ese sistema se puede llamar liderazgo. El liderazgo no es el líder, sino aquel sistema de organización con el que todos los miembros de la institución actúan mejor que en cualquier otra. Esta definición del liderazgo es la más pertinente cara al reto de nuestro tiempo. El liderazgo es un sistema de colaboración. Voy a exponer los teoremas positivos que señalan las condiciones del liderazgo.

Primer teorema: mandar y obedecer son correlativos. Sólo sabe mandar el que sabe obedecer y viceversa. Ese "viceversa" se suele omitir. Todo el mundo está dispuesto a aceptar que sólo sabe mandar el que sabe obedecer, pero se olvida que sólo sabe obedecer el que sabe mandar. Hay que poseer dominio sobre sí mismo; además, hay que entender la orden,

para corregirla cuando hay que hacerlo. Hay que evitar el mando rígido, pues cuando un orden no se cumple, hay que mejorarla. En las organizaciones piramidales o burocráticas los órdenes son defectuosos, porque, desde que se emiten hasta que llegan, su valor informativo se degrada, y además llegan a destiempo, con lo cual, su cumplimiento es contraproducente.

Segundo teorema: cuanto mayor cantidad de información se crea y se comunica en la institución, mayor es su fecundidad. La gente que no está bien informada funciona por su cuenta, y entonces ni obedece ni manda. El que no sabe de qué va la cosa no puede colaborar, no aporta nada a la tarea común. En rigor, no hay tarea común sin comunicación.

Ya he aludido a la interpretación neurótica del poder, que está machacando la civilización occidental. Aquella situación anímica del que detenta poder y cree que no tiene bastante porque estima que las otras parcelas del poder, las de los otros, son amenazas o vacíos de la suya. Todos tenemos poder, poco o mucho. La cuestión es: ¿para qué? Para usarlo; no para empecinarnos en la manía de tener más, sino para funcionar con tranquilidad. El liderazgo existe de verdad si mata la interpretación neurótica del poder.

He mencionado a la familia como institución. Por lo pronto, la familia proporciona una gran parte de los motivos para superar la actitud inercial en la que fácilmente el hombre decae. Pero, además, la familia es el marco que acoge a lo que en la historia es radicalmente nuevo: la persona humana. Cada ser humano no es un simple individuo de una especie, sino un ser irreductible a cualquier otro. Por eso también, la persona como agente libre en la historia es el protagonista de la innovación.

La irreductibilidad indica la soledad, el aislamiento con que la persona empieza a existir. Pero, asimismo, la soledad es la tragedia pura para el ser personal. Para el niño es, incluso, su muerte biológica. En tanto que se desarrolla, la persona humana se relaciona y contextualiza. Es evidente que el crecimiento humano es incomparable al del animal. Frente a la especialización característica de la vida meramente biológica, el hombre, observa Ghelen, se muestra como animal no especializado. Incluso las necesidades más elementales del hombre sólo están configuradas en nuestro organismo de una manera general: tenemos que comer, sentimos hambre, pero nuestra naturaleza no nos prescribe ni qué, ni cómo, ni cuándo. Corresponde a la actividad libre determinar esos qué, cómo y cuándo. En

este sentido, cada ser humano ejerce desde sí las funciones de la especie. De esta manera empezamos a entender de qué modo el ser personal es irreductible, nuevo, y a la vez no destinado al aislamiento; y en fin, libre, porque mediante su crecimiento y su creatividad el hombre se contextualiza. El hombre se comunica con su propia síntesis, pues esa síntesis aúna la naturaleza y la libertad.

He aquí la clave del planteamiento propuesto. Lo que está en juego, en un juego de suma positiva, es la persona, el único ser capaz de iniciativa, porque es el único que aporta. La persona es efusiva, da de sí. Por eso, la situación empantanada de los países subdesarrollados, la desorientación coyuntural de los países del Este y la desmoralización occidental son índices de despersonalización.

El ser personal existe en comunidad porque su propio dinamismo reúne, congrega. La persona abre un ámbito en torno suyo en el que activamente se integra. Este tipo de integración es lo dialógico.

A mi modo de ver, éste es el modo como conecta el hombre con la Providencia divina que dirige la historia. Por lo pronto, el hombre es partícipe de ella afrontando el enigma de lo nuevo, de lo que no cabe en el viejo molde, sino que exige una decidida renovación

interior y una fuerte reestructuración. En este sentido, conviene ser más optimista que los viejos ilustrados. Hoy es imprescindible poner la Ilustración en otra clave. Efectivamente, el nuevo orden que se avista es mejor. Sin novedades el hombre no podría vivir, porque vivir es desplegar las energías humanas. Por eso los retos son espléndidos. Cuando parecen apagarse los intentos revolucionarios, surgen las novedades que obligan. He aquí un rasgo característico de la temporalidad humana que los clásicos advirtieron cuando contaron entre las partes de la prudencia la *solertia* (sin embargo, no le dedicaron un comentario suficiente). La *solertia* es la aptitud de hacerse cargo de lo inesperado. De manera que la prudencia como *auriga virtutum*, es decir, como la más cibernética de todas las virtudes, hace al hombre capaz de no desconcertarse con lo nuevo, de no echarse atrás ante el riesgo. El futuro no es el lugar del miedo, sino de lo nuevo, y por lo tanto, de la contextualización renovada, de la reorganización.

Un buen paso en la comprensión de todo esto, antes entrevisto sólo por la razón, lo anduve por el camino del arte, cuando me enteré por un almonteño del significado de un detalle de la Virgen del Rocío. Ya saben ustedes que la Virgen del Rocío es una talla de

la que se ve muy poco, tan sólo la cara y las manos, porque viste un gran manto. En el borde del manto hay unos redondeles dorados. A estos redondeles les llaman los *resplandores*, interrogado el almonteño sobre el significado de los resplandores, contestó que eran el sol. ¿Cómo el sol? Sí, dijo, porque la Virgen es el sol. -¿Qué confusión es ésta?- No, es que la Virgen y el sol están unidos. La Virgen crea un ámbito de intimidad en que todas las cosas son tuyas porque ahí están mejor que en ninguna parte. Cuando el almonteño habló de esto, entendí una cosa que buscaba desde hacía tiempo: la capacidad de convocatoria, de congregar, en el fondo ¿saben lo que es? La belleza. La belleza es la reunión, consiste en que las cosas no estén aisladas. Cuantas más cosas se unen en virtud de otra, mayor es la belleza. Y esto es el ser personal. El ser personal se caracteriza, y no es una interpretación ornamental, por su capacidad dialógica de congregar iluminando (¿quién ilumina ahí, el sol a la Virgen o la Virgen al sol? Está escrito en el Apocalipsis: una mujer vestida de sol... El almonteño, sin saberlo, glosando el Apocalipsis, estaba describiendo la belleza). La belleza es el último rasgo de la iniciativa con la cual se supera la fealdad de los mundos obturados. El subdesarrollo es feo, los países del Este deben ser muy feos, (no digo sus paisajes),

y los países occidentales cada vez son más feos, prosaicos. En el Apocalipsis, por cierto, se añade que la mujer está coronada de estrellas. Este símbolo de la reunión ha sido aprovechado por la Comunidad Europea: su bandera repite la representación de esa corona en campo azul que dibujó S. Bernardo.

Padecemos un gran déficit de belleza. La belleza no es ornamental, sino central; la belleza es nada menos que esto: la capacidad de congregar.

## NOTA BIOGRAFICA

Leonardo Polo es licenciado en Derecho y doctor en Filosofía, catedrático de Historia de la Filosofía y director del departamento de Historia de la Filosofía de la Universidad de Navarra. Entre sus publicaciones recientes se puede destacar el *Curso de Teoría del conocimiento*.

Es también miembro del Comité Directivo del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo", y un filósofo preocupado desde hace años por temas de Economía y Organización, a los que ha dedicado algunas publicaciones, entre ellas, los cuadernos 2 y 11 de esta serie.