

## EL TRABAJO COMO DIVISIÓN DE FUNCIONES

ALFREDO RODRÍGUEZ

Work and its consequences in enterprise is studied. Family as an institution is the basic example of division of work, which is the situation where human being perfectates himself. Perfection takes place working, as an integrating technique which has no limits.

A pocos autores se les reconoce la capacidad de innovar integrando. Si tuviese que definir la actividad desarrollada por el Profesor Polo durante todo su magisterio, del que tuve la suerte de beneficiarme, me parece que en esa capacidad reside la genialidad de su pensamiento. Una muestra de ello lo encontramos en su obra recién publicada: *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*. En el prólogo se resalta esa actitud, innovadora e integradora a la vez, haciendo notar que "ninguna dimensión del actuar humano es ajena a la ética"<sup>1</sup>. Esa es la razón por la que se puede afirmar que las consideraciones recogidas en esa publicación, responden a la pretensión de dar una cabal respuesta a los problemas –económicos, políticos, empresariales, científicos...– desde una perspectiva antropológica –innovadora–, cuya solución no puede encontrarse al margen de la ética –integradora–. Efectivamente, "las otras ciencias del hombre progresan en la medida en que su estatuto metódico se hace más flexible y amplio, de acuerdo con su carácter subordinado"<sup>2</sup>. A lo largo de los seis capítulos de los que consta la obra, se lleva a cabo un estudio de la acción humana y su intrínseca dimensión ética, la ética *in statu nascente*, tanto desde el punto de vista de la constitución del cuerpo humano, como en el de la iniciación espiritual de su actividad voluntaria. Con un lenguaje ameno, se podría calificar esta obra como una iniciación al estudio de la ética desde sus orígenes, entroncándola con las diversas problemáticas en las que se encuentra inmerso el individuo, como lógica consecuencia de los avances de la ciencia.

Bajo esa perspectiva deseo abordar una cuestión –innovadora e integradora a la vez– que se encuentra en el pensamiento de Polo y arroja luz sobre un aspecto de difícil tratamiento como es la noción de trabajo y sus implicaciones en el mundo de la empresa. A la luz del

---

<sup>1</sup> L. Polo, *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, AEDOS, Madrid, 1996, 12 (cit. *Ética*).

<sup>2</sup> L. Polo, *Ética*, 23.

pensamiento de Polo<sup>3</sup>, me parece muy ilustrativo traer a colación este concepto, origen de los enfrentamientos y de la consiguiente necesidad de defender los propios intereses del trabajador, frente a los intereses del capitalista<sup>4</sup>.

Para comprender mejor lo que aquí quiero expresar, recurro, de acuerdo con el pensamiento de Polo, a Max Weber quien sostiene que el capitalismo deriva del espíritu calvinista. El enriquecimiento es concebido, en su inicio como un modo de predestinación en el ser humano de cara a la otra vida. Se entiende que en esta concepción las desigualdades sociales apareciesen con toda su virulencia. El individualismo se adueña de la propia economía, no como expresión en el modo de generar riqueza, sino como tabla de la propia salvación. Una concepción teológica errónea está a punto de dar al traste con el mismo sistema económico; el sentido del trabajo; la perfectividad del hombre en el medio que le es propio: el trabajo; y las relaciones sociales, entendidas como medio de cooperación constructiva.

Fruto de una visión reduccionista una nueva concepción de la injusticia se acuña como consecuencia de la desigualdad social en el trabajo, y la inseguridad frente a quien tiene el poder. La Revolución Industrial descubre, so capa de una pretensión teológica, en la economía un mecanismo hasta entonces obviado como medio de presión y poder. Los capitalistas son los nuevos esclavos, sin tener conciencia de serlo, de la sociedad industrial. Lo refleja bien Polo<sup>5</sup> al señalar que "para Aristóteles las actividades productivas, en rigor, son propias de esclavos. El esclavo no se define como un ser maltratado, sino como aquel ser que propiamente no es humano, porque no es capaz de perfeccionarse. El esclavo es el ente humano en régimen de constante inmadurez, fijado en un grado no superable por él de humanidad. Las actividades económicas corresponden al esclavo. Al hombre libre, no, porque debe dedicarse a lo que le perfecciona, y quedamos en que la pura satisfacción de las necesidades básicas no perfecciona al hombre de ninguna manera". Efectivamente los capitalistas son los nuevos esclavos porque la economía no es vista, en el inicio de la Revolución Industrial, como medio que perfecciona los hábitos del ser humano, sino como sistema de enriquecimiento personal. Parece lógico que en una visión de este tipo, el propio instinto de conservación de la naturaleza humana, reclame para sí una protección ante lo que considera, con toda razón, una amenaza no al sistema, sino a los individuos que componen ese sistema. Podemos afirmar que todo plan que prime la efica-

<sup>3</sup> L. Polo, "Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad", en *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Rialp, Madrid, 1990 (cit. "Ricos y pobres").

<sup>4</sup> Señalo esta distinción entre trabajador-capitalista, porque a la postre tanto el trabajador como el capitalista, si se entiende bien el concepto de la división del trabajo, son ambos empresarios.

<sup>5</sup> L. Polo, "Ricos y pobres", 118.

cia, entendido como afán de posesión y por ende de poder, por encima de la virtualidad, renuncia de entrada a la excelencia. Es la diferencia, señalada por Llano<sup>6</sup> entre el resplandor y el brillo. El resplandor –la virtualidad– brota de dentro y depende de la persona. El brillo –la eficacia– deriva de circunstancias externas al individuo: le hace destacar con ostentación. La renuncia a la excelencia, señala Polo, se acentúa cuando “nuestra cultura nos educa mal porque valora lo brillante”<sup>7</sup>.

Sin duda, la desigualdad es captada como injusta “en la medida que no es ventajosa para todos”<sup>8</sup>: unos son los que se enriquecen y otros los que trabajan para que aquellos se enriquezcan. Parece claro entonces que el igualitarismo será la solución más ventajosa. Sin embargo quienes así piensan, no son conscientes que el igualitarismo anula la función de cada uno. Probablemente por error lingüístico, se acuñó la palabra igualitarismo, cuando en realidad lo que se quería expresar es colaboración. Mucho suponer quizás es esto, pero las consecuencias del igualitarismo no han sido ni mucho menos ventajosas para la humanidad, simplemente porque esa concepción es contraria a la naturaleza humana. Colaboración, cooperación, que da lugar a la división de funciones<sup>9</sup> y por tanto de trabajo, es lo propio de un sistema económico rico y productivo, que apuesta por un sistema dialógico. Colaboración, que da lugar a la división del trabajo, porque el ser humano es perfectivo y realizando la función que le corresponde, independientemente de cuál sea, se perfecciona. Colaboración y cooperación que apelan a la justicia distributiva (no hay peor injusticia que tratar de modo igual a los desiguales), pues como certeramente señala Polo, “dar a cada cual lo suyo según sus aptitudes, dar a cada cual el encargo que puede desempeñar mejor, es una condición indispensable para el correcto funcionamiento social”<sup>10</sup>. La complementariedad resulta mucho más enriquecedora para cualquier institución. La diversidad es buena, pues perfecciona el trabajo mismo. ¡Qué situación tan ridícula advertiríamos en quien habiendo sido designado para un puesto directivo, por el hecho de su nombramiento, ya poseyese un conocimiento perfecto de lo que se debe hacer! La experiencia es un grado y la colaboración integra esa experiencia en el proceso de producción; lo cual no es incompatible para que cada uno asuma sus responsabilidades de acuerdo con la función que le ha tocado desempeñar. De este modo se estimula y potencia la asunción de funciones por parte de cada uno, integrando a su vez a todos en lo que se considera proyecto común a realizar. De acuerdo con las funciones que cada uno desarro-

<sup>6</sup> A. Llano, *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid, 1989.

<sup>7</sup> L. Polo, *Curso de teoría del conocimiento*, I, Eunsa, Pamplona, 1984, 271.

<sup>8</sup> L. Polo, “Ricos y pobres”, 85.

<sup>9</sup> “La división del trabajo no es desigualdad de trabajo, sino diferencia de trabajos. ¿Es inferior la función de la madre a la del padre? No: ambas se vinculan por el servicio a los hijos”; L. Polo, “Ricos y pobres”, 88.

<sup>10</sup> L. Polo, *Ética*, 41.

lla y la responsabilidad que le es propia, de un modo u otro, se participa en la toma de decisiones. La exclusión no es apropiada, pues todos pueden aportar algo. Es evidente que suscitar en las personas la necesidad de tomar parte en las decisiones, sea la consecuencia lógica del escuchar, integrando. El principio de Peter es un grave peligro para que la colaboración sea perfecta entre los diversos sujetos que colaboran.

Detrás de este ideal de cooperación, irrestricto, se desvela la necesidad de un dilema básico como apunta Polo<sup>11</sup>: *o se toma en serio que el hombre es un ser perfectible, o hay que admitir que el funcionamiento desvinculado de la sociedad es inevitable*. En este dilema lo que se quiere expresar, sencillamente, es que nunca acabamos de cooperar bien y la capacidad de cooperar es inagotable. Pues bien, en la medida que esa pretensión exista, las cosas marcharán por buen camino. No es utopía, sino realidad. La perfectibilidad del hombre no se logra de un plumazo, sino en el día a día. Se logra en la constancia, y en la permanente pretensión de lo óptimo. Ahora bien, difícilmente se va a lograr lo óptimo, siendo el hombre un ser sociable por naturaleza, sin ese ideal de cooperación. El ser humano no vive aislado. Lo pretendido por uno, debe ser reconocido en el otro, si se desea seguir pretendiendo. De lo contrario, el individualismo acaba por ahogar toda pretensión. Pero justamente el hombre está hecho para la pretensión, que es lo mismo que decir para la virtud, para la cooperación. La renuncia a ese modo de ser, echa por tierra todo intento posible de mejora.

Reducir la empresa a un juego de suma negativa, es salir perdiendo todos. El ideal de cooperación es exigible a todos. Al directivo como eje medular de la actividad empresarial, proporcionando a la empresa un carácter institucional, en la medida en que es portador de valores, pues del funcionamiento de la empresa depende hoy día la sociedad<sup>12</sup>; exigiéndosele ser el paradigma en la actuación. De lo contrario es mejor que lo deje y no pasa nada. Al trabajador, como correspondencia a la confianza que conlleva el ideal de cooperación por parte del directivo, buscando en la función que le corresponde el medio que le acercará a esa pretensión que hacía referencia anteriormente. Unos y otros, directivos y trabajadores, son solidarios, en la medida en que son éticos, es decir en la medida en que ejercen una ética de las virtudes. A la postre, todos salen ganando, porque en unos y otros se realiza el ser humano, en la función que a cada uno le corresponde.

<sup>11</sup> L. Polo, *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, Rialp, Madrid, 1991, 145.

<sup>12</sup> Bajo esta perspectiva, Polo se define como "empresarista"; L. Polo, *El estado actual de la cultura Europea*, conferencia pronunciada dentro del Congreso "Cultura Europea" en la Universidad de Navarra, Pamplona, 1994.

Salvando las distancias y siguiendo en esto el espíritu innovador de Polo, el ejemplo básico de la división del trabajo, como eje medular en el que se va a desarrollar el ser perfecto del ser humano, lo encontramos en la familia como institución. Ahí cada uno cumple su papel y su misión en la cual es insustituible por el otro. No se dan cotas de poder, pues lo adquirido se pone siempre al servicio del otro. La mutua relación de dependencia se establece de principio a fin. El recién nacido necesita de la educación y sostenimiento de los padres; los padres necesitarán de la ayuda de los hijos cuando sean mayores. Cada uno es consciente del papel que le toca asumir y lo asume sin más. No existe ese espíritu reivindicativo, ni se establecen normas para quedar a salvo del poder del otro; simplemente porque cada uno es consciente que lo propio del hombre es en primer lugar dar para luego recibir. Existe en esa comunidad, tan antigua como el hombre mismo, una división del trabajo y una mutua cooperación y colaboración en el desarrollo. Son conscientes de que en ese ámbito y no otro puede alcanzarse el ser perfecto que es tan propio del hombre. ¿Cuál es la clave que facilita la mutua colaboración? La comunicación. Los objetivos se establecen, las dificultades se solventan. El conector lógico de la cooperación en el trabajo estriba en la comunicación, con todo lo que eso conlleva: rectitud, veracidad, en definitiva, confianza; como lo expresa Polo al hacer notar que “destruir el lenguaje es hacer imposible la cooperación humana, y por tanto estorbar el desarrollo y la organización del trabajo humano”<sup>13</sup>.

Todos forman parte en la construcción de esa institución. Los problemas surgen cuando se quiere sustituir al otro en sus funciones y el espíritu de colaboración es absorbido por el afán de poder. El mecanismo que posibilita esa conjunción permanente no es sino el trabajo día a día. La conjunción es algo que se gana y se pretende en cada instante de nuestra actuación, siempre que reconozcamos en el otro al yo y consideremos las virtualidades que posee. La ruptura se produce en la medida que la conjunción deja de ser pretendida. En ese instante el recibir se antepone al dar y como consecuencia de ello hay que establecer unas pautas que nos libren de las cotas de poder que se han adquirido. La defensa ante la agresión es consustancial al individuo, sea cual fuere ese tipo de agresión. El sentido de finalidad, presente en el actuar, posibilita el contenido al saber normativo –saber prudencial– que hace de la persona un ser virtuoso y, por consiguiente, actualmente perfecto. Se puede afirmar que capitalista y trabajador son empresarios, pues mutuamente se perfeccionan y van en la misma dirección. La división del trabajo, lejos de separar, une.

¿Por qué considero importante esta innovadora explicación del trabajo humano? Sencillamente porque para poder dar, consustancial al ser del hombre, antes hay que tener. Así lo hace notar Polo al tratar de

<sup>13</sup> L. Polo, *Ética*, 41.

la antropología de Aristóteles: “el Estagirita advierte una dimensión humana indudable: el hombre es el único ser que tiene”<sup>14</sup>. La diversidad de funciones cobra sentido al captar que “el tener es una activación”<sup>15</sup>. Dicha activación remite de modo directo a la actualización de las potencialidades del sujeto que realiza ese trabajo. A su vez, “la actualización es comunicada a lo poseído”<sup>16</sup>. El valor del trabajo, como resultado de la actualización, no vendrá dado por el trabajo mismo, sino por la dignidad poseída en quien tiene esa capacidad de comunicar la actualización a lo poseído y el modo en que se realiza esa actualización. Se advierte, en esta perspectiva, la notable importancia de la diversidad de funciones en el logro de los objetivos. Se da una mutua interacción entre las diversas funciones que permiten alcanzar lo pretendido. De ahí que el ejemplo básico de la familia explique con gran precisión gráfica lo que se espera de toda buena organización.

Pero no siempre se ha concebido la división del trabajo como algo sustancial al ser humano. Una visión marxista, acuñada por el socialismo y la socialdemocracia, concibe este modo de entender al trabajo no consustancial a la naturaleza humana, sino consecuencia del progreso histórico, acentuando de este modo las diferencias, lo que da lugar a la lucha de clases en busca de un igualitarismo que pretende salvaguardar de la injusticia al trabajador frente al capitalista. Lo expresa certeramente Llano<sup>17</sup>: “una visión histórica del trabajo humano nos llevaría a advertir que la división de las tareas ha conducido a un progresivo alejamiento del productor individual respecto al producto final. Marx vio en este desgarramiento la principal causa de la humana alienación. Las relaciones de producción que regían en la sociedad industrial capitalista de su tiempo originaban una enajenación total del trabajador, que dejaba de ser suyo para pertenecer a otro: perdía el dominio de sí, se le desposeía de sí mismo”. Sin embargo la clave no está en situar el progreso histórico como “consecuencia”, sino como “proyección”. De este modo el progreso histórico, a diferencia de una visión marxista, lo expresa Polo<sup>18</sup> “como una proyección de la división del trabajo en asociaciones humanas más amplias que la familia, su prolongación en formas más complejas, más netas también, que suponen una dedicación más especializada de los miembros familiares adultos. La sociedad civil está también fundamentada en la división del trabajo y expresa su acentuamiento”.

De lo dicho se desprende que la especialización, entendida como diversidad de funciones, es esencial al trabajo mismo. La experiencia en el acontecer histórico nos demuestra justamente que cada vez son más

<sup>14</sup> L. Polo, *Introducción a la filosofía*, Eunsa, Pamplona, 1995, 155.

<sup>15</sup> L. Polo, *Introducción*, 157.

<sup>16</sup> L. Polo, *Introducción*, 158.

<sup>17</sup> A. Llano, 172.

<sup>18</sup> L. Polo, “Ricos y pobres”, 90.

los tipos de trabajos que hay. Tener una visión horizontal del trabajo (como pretende la visión marxista en su intento de igualar), equivale a ignorar el escenario en el que nos encontramos. La sectorialización del trabajo es una realidad gozosa que abre las perspectivas a la nueva sociedad postindustrial. Aquí radica, y sigo en esto el pensamiento de Polo, una de las crisis que más afecta a la identidad sindical. De una parte el trabajo es cada vez más sectorial; de otra parte el interés sindical pretende coordinar los intereses de los obreros según la idea de unidad de clase. La conclusión está bien clara: el índice de afiliación es proporcionalmente muy bajo, respecto al fin que persigue: la seguridad del trabajador.

La razón de esta disparidad, sin querer simplificar la cuestión harto compleja y sin pretender abordarla ahora en toda su amplitud, se explica en la medida en que los sindicatos se entienden a sí mismos como representantes de los intereses salariales del trabajador, por la razón de que la empresa no se presenta, ante sindicatos y trabajadores, como “una síntesis de actividades e iniciativas que producen un beneficio común”<sup>19</sup>. De esta suerte, por tratarse de una síntesis de actividades, “la empresa es exactamente la realidad de un dinamismo”<sup>20</sup> convergente del empresario y trabajador en orden al logro de unos fines, expresado ese dinamismo en la diversidad de funciones como lógica consecuencia de la organización que conlleva todo trabajo, haciendo de la empresa una institución. De este modo la organización, entendida como modo de obrar, debe seguir al ser del hombre, de acuerdo con el viejo adagio filosófico: el obrar sigue al ser, como el modo de obrar al modo de ser. Sin embargo, aun siendo tan patente esa disparidad, hay que reconocer que se hace difícil, al proyectar la especialidad en la sociedad civil, el desarrollo de la colaboración. Es precisa una organización empresarial muy clara del trabajo y del trabajador, en sus funciones, para que dicha colaboración no se vea vulnerada por alguna de sus partes y se logren los fines pretendidos. No obstante, la división del trabajo en la sociedad civil, aun con sus dificultades, sigue siendo la apuesta de futuro que reclama el trabajo en una empresa.

La capacidad integradora, a la que al principio hacía alusión, podemos verla, como ya quedara de manifiesto, en aquello que posibilita que ese trabajo sea perfecto para quien lo realiza, realizándose de este modo el trabajo mismo. La clave está, como señala Polo, en que “el elemento del mundo exterior que el hombre asocia a su operar quede incorporado a la humanidad de manera superior a la pura asimilación

---

<sup>19</sup> L. Polo, “Las organizaciones primarias y la empresa”, en *II Jornadas de Estudios sobre Economía y Sociedad*, Banco de Bilbao, Madrid, 1982, 133 (cit. “Las organizaciones”).

<sup>20</sup> L. Polo, “Las organizaciones”, 133.

psicológica individual”<sup>21</sup>. Efectivamente, en la medida que el hombre se revela como poseedor, se advierte toda la riqueza que encierra, pues “su tener está constituido por distintos niveles. Hay niveles superiores e inferiores, aunque no aislados: todos ellos se han de coordinar. La primera forma de coordinación que propone Aristóteles es la de los medios y los fines: lo que es superior es fin, y lo que es inferior tiene carácter de medio. La posesión inmanente o cognoscitiva, es superior a la tenencia productiva, manual, etc., de manera que ésta estará al servicio de aquella. Y si la virtud es superior a la posesión inmanente, la razón está al servicio de la felicidad, de la última actualización del ser humano en términos de *eudaimonía*”<sup>22</sup>.

Por consiguiente, la integración se lleva a cabo en la medida en que el trabajo es concebido como una técnica integradora que se desarrolla sin límites, cosa lógica de otra parte pues el progreso técnico es indefinido, arrastrando tras ella al ser humano que la realiza; la integración se ve afectada de raíz en la finalidad misma de la acción humana. El dilema parece claro: “si la acción humana se impone sobre el objeto técnico, puede alcanzar su finalidad; pero si el objeto técnico, por su magnitud, se impone sobre la acción humana, el hombre no puede asumir su finalidad y queda subordinado a la manera de ser de la técnica”<sup>23</sup>.

Ahora bien, en esta disyuntiva lo que se plantea de fondo es la cabal realización de la persona como hombre. Si se advierte que las acciones humanas son esencialmente éticas, el progreso indefinido de la técnica no afectará al fin de las acciones, pues de suyo aquella queda subordinada, por el sentido de finalidad que acompaña al ser humano. Lo contrario “es deshumanizante en la medida en que su éxito hace que el hombre pierda su fin propio y quede sujeto al proceso de las posibilidades de la técnica, reducido a una pieza de la gran maquinaria”<sup>24</sup>.

La forma de superar este dilema lo podemos encontrar, en el pensamiento de Polo, en la noción de coexistencia en la que reconoce el sentido del valor, más allá del que habla Max Scheler o el propio Nietzsche. Pues bien, justamente porque el ser humano es un ser portador de valores, es esencialmente ético. La ética aporta, lejos de restringir, una capacidad que supera la mera autorrealización personal del ser humano en el trabajo. Dicha capacidad encuentra en el trabajo la dignidad humana que es la persona. Sin embargo, la ética instrumentalizada como medio de eficacia para el logro de unos fines, se vacía de la capacidad irrestricta que le es propia, vaciando a su vez la capacidad que le otorga al ser humano. Un mal uso de la ética nos imposibilita salir del dilema anteriormente mencionado, reduciendo al hombre a una

<sup>21</sup> L. Polo, *Presente y futuro del hombre*, Rialp, Madrid, 1993, 133 (cit. *Presente y futuro*).

<sup>22</sup> L. Polo, *Introducción*, 162.

<sup>23</sup> L. Polo, *Presente y futuro*, 135.

<sup>24</sup> L. Polo, *Presente y futuro*, 135.



pieza de la gran máquina. Así lo expresa Polo al resaltar que “el planteamiento economicista es parcial; las actividades humanas son precisamente humanas y las actividades económicas lo son por humanas, y no al revés. Si en la actividad económica el hombre pierde su propia índole de agente cabe formular el espejismo de que el hombre es forjado por la actividad económica. De esta manera se abdica en lo fundamental y se dibuja una antropología reduccionista que descansa en una petición de principio”<sup>25</sup>.

Pero como ya indicáramos, la ética ha de ser de virtudes, lo que agura a la persona que así lo realiza “un crecimiento en el orden de la capacidad”<sup>26</sup>, pues no en vano eso es la virtud. Renunciar a la ética es, en palabras de Polo, “dejar de crecer”<sup>27</sup>. El crecimiento va más allá de la mera autorrealización, “porque autorrealizarse es poner el absoluto en el término. En cambio crecer es precisamente estar más allá del término”<sup>28</sup>.

Sin pretender agotar la cuestión, mera suposición imaginativa, he aquí verosímil la capacidad innovadora –por el modo de explicarla– e integradora –por la capacidad de unificar sin renunciar al carácter irrestricto del hombre– que se expresa en un aspecto muy concreto del inmenso magisterio hasta ahora reconocido del Profesor Polo. Si los textos inéditos de Polo gozan de la misma atribución, podemos afirmar, sin temor a exagerar, que sus enseñanzas son una bocanada de aire fresco que nos ha ofrecido la Modernidad en sus últimos momentos.

Alfredo Rodríguez Sedano  
IESSE  
Avda. Pearson, 21  
08034 Barcelona España

<sup>25</sup> L. Polo, “Las organizaciones”, 132.

<sup>26</sup> L. Polo, *Presente y futuro*, 200.

<sup>27</sup> L. Polo, *Presente y futuro*, 200.

<sup>28</sup> L. Polo, *Presente y futuro*, 200.