



**CARLOS  
LLANO CIFUENTES**

**EL TRABAJO DIRECTIVO  
Y EL TRABAJO OPERATIVO EN LA EMPRESA**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**9**

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

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

Voy a referirme de modo somero a la contribución que la filosofía puede hacer respecto de algunos problemas hoy apremiantes en la empresa, en torno a una realidad decisiva para ella: el trabajo.

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

La organización, por su parte, no perseguía coordinar el trabajo y el capital, para convertir la estructura en organismo. Su aspiración era menor: se trataba simplemente de que la fuerza de trabajo estuviera ordenada para lograr los fines del capital. En caso de que esa ordenación fuera un elemento relacional entre el capital y el trabajo, se trataba de una estricta relación de dominio. La organización era el indicativo de cómo el capital disponía

que debía trabajarse: organizar era así un imponer o disponer, por parte del capital, la forma del trabajo (Marx anotó con razón -con razón si se opera bajo ese esquema que eran los trabajadores quienes debían organizarse, pues el capital no constituía el factor de la empresa más apropiado para hacerlo: el capitalista no era, por definición, un trabajador).

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

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

Por su parte, la organización no se ve ya -y estamos hablando desde una perspectiva capi-

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



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

Esta manera de pensar no es muy acertada. El trabajo, rigurosamente, no se puede ahorrar. Por decirlo de alguna manera, el trabajo es una energía no condensable en el producto. Su verdadero sedimento, su verdadera consecuencia se encuentra en el propio hombre que trabaja y no en algo exterior almacenable. En este sentido, cuando el trabajo es genuino, la enajenación del trabajador en el producto, su proyección y personificación en él, no puede ser completa, como suponía Marx. Porque el trabajo repercute tanto en el hombre que trabaja como en el producto o servicio que surge de ese trabajo. Por eso no se puede hablar del capital, del dinero, de los utensilios, de las materias dispuestas o próximas, como de trabajo ahorrado, porque el verdadero trabajo ahorrado

se encuentra en el hombre que hizo el trabajo, y el hombre no es susceptible de considerarse ni como capital ni como instrumento. Cuando se dice, con intención de alabar, que el mejor capital de la empresa son sus hombres, se está usando, precisamente, una forma de hablar capitalista, en donde el capital es lo mejor: de ahí la alabanza.

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

En lo que se refiere a este nexo, entre trabajo directivo y trabajo operativo, nos hallamos ante una dificultad conceptual mayúscula. Todos concuerdan en que se trata de dos acciones de naturaleza diversa, pero no existe una caracterización propia para ellas. Curiosamente, en la abundante literatura sobre el *management* que conozco -ya dije que la bibliografía completa es inabarcable- no encuentro una verdadera definición del trabajo directivo, ni esencial ni causal. Hay, eso sí, muchas definiciones descriptivas, y parecía

que ello fuera suficiente: se enumera el elenco de funciones en que ha de ocuparse un director; y eso es todo. (Sólo se encuentra una piedra de toque, un papel de tornasol, para distinguir *a posteriori* si nos las habemos con un trabajo directivo o con un trabajo operativo. Se trata de un distintivo en la línea del conocimiento *quia*, no del conocimiento *propter quid*; esto es, nos hallamos ante una razón por la que yo *afirmo* que ese trabajo es directivo, pero no una razón por la que ese trabajo sea directivo, y me permita, consecuentemente, *afirmar* que lo es: como cuando se asevera -diría Aristóteles- que los planetas están cerca porque no brillan, en lugar de decir que no brillan porque están cerca., aunque el brillo, como signo distintivo de la lejanía del planeta, no sea útil, no debo confundir el signo o distintivo con la causa).<sup>1</sup>

El signo que distingue al trabajo directivo es éste: aquella acción que no sigue reglas fijas y cuyo resultado es incierto (aunque deba hacerse, se añade, con la pretensión -y aún la obligación- de acertar). Por contraposición, llamaríamos trabajo operativo a aquél que sigue reglas fijas conocidas y cuyos resultados, siguiendo dichas reglas, son al menos estadística mente seguros. En ambos casos, no estamos frente a una definición esencial o

causal, sino ante características diferenciales de uno y de otro tipo de trabajo. Pero, además, en el primero, frente a una característica diferencial negativa.

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

Pero la tarea de analizar las simetrías y asimetrías existentes entre el trabajo directivo y el trabajo operativo, por un lado, y la *praxis* y *póiesis*, por el otro, comporta no obstante una dificultad de otro nivel y éste de carácter propiamente filosófico: en la filosofía griega -o, para precisar, en la filosofía aristotélica-, el concepto de *póiesis* (de configuración claramente *kinética*) es el perfilado mucho más claramente que el concepto de *praxis*. Este concepto, como se deja ver en el Libro IX de la *Metafísica* (Cap. 6), no guarda fronteras nítidas con el concepto de *noesis*. De cualquier modo,



y a pesar de esta dificultad en el dominio propiamente filosófico, resulta posible afirmar que el trabajo directivo (aquél que se distingue por no seguir reglas fijas y porque sus resultados son inciertos, aunque implique el deber de acertar), cae de alguna manera dentro del área de la *praxis*, entendida como acción humana cuyas consecuencias repercuten en el propio sujeto que la realiza, más que en un objetivo exterior a él. Y decimos *de alguna manera* porque el trabajo directivo no se refiere siempre a transformaciones en las personas, sino también en las cosas. Pero, por cuanto implica una *decisión* de lo que va a hacerse, afecta de lleno y directamente a quien se decide. y por cuanto que implica una acción que recae por lo general sobre *otros hombres* -que no son objetos, sino sujetos- no es una acción típicamente *poiética*. En cambio, el trabajo operativo (aquél que se distingue porque sus reglas son conocidas y sus resultados estadística mente seguros) traza su órbita alrededor de la acción *poiética*, la que proyecta sus efectos más sobre el objeto de la acción que sobre el sujeto de ella.

Esta diversa aproximación a la *praxis*, en uno y otro caso, explicaría tal vez por qué las reglas del actuar directivo no han sido fijadas (al

revés, a él le corresponde fijar las reglas), y en cambio las reglas del actuar operativo estén determinadas claramente. Pues el trabajo operativo se vuelca sobre el exterior, sobre el objeto, y depende en todo de éste. El objeto está sometido a reglas fijas y estas reglas filar pueden conocerse como estadística mente seguras, porque el objeto se comporta así las más de las veces, *ut plurimum*, dirían los escolásticos.

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

Puede replicarse que el sujeto, también en su acción práctica rigurosamente, (en su acción como *praxis*), se encuentra sometido a reglas objetivas y seguras, como se hace patente en las reglas éticas. Y es verdad. No obstante, la acción práctica, y la acción ética, para serlo,

requiere hacer *personal* y *suya* la regla, y exige aplicarla al caso particular, estadísticamente imprevisible, aplicación cuya responsabilidad corre por cuenta del sujeto, no de la regla, pues la regla no se aplica sola, si no que es aplicada por el que actúa, mediante el juicio práctico (ese juicio reduplicativamente práctico al que, con motivo, tanta importancia otorgaban los escolásticos). El comportamiento ético del hombre no está, por tanto, sometido a reglas fijas y conocidas como lo está la acción tecnológica, porque el término del comportamiento ético es una rivalidad personificada, individualizada, y el de la acción tecnológica no: al revés, la tecnología consiste justo en despojar al objeto de cualquier individualidad, si la tuviera.

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

Y esos aspectos o perspectivas bajo las que la acción humana no se determina explícitamente por la regla ética, son precisamente el lugar donde se da la acción directiva, aquélla que no sigue reglas fijas y sus consecuencias están abiertas o indeterminadas. Habrá una regla fija indicativa de que debo tener un

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

Ya se ve claro que estoy hablando de acciones prudenciales, y se presiente la importancia del estudio de la prudencia no sólo como virtud ética, sino como ingrediente del acierto directivo práctico (e indirectamente, por ello, ingrediente ético, pues el director tiene la obligación moral de acertar, igual que el carpintero la tiene de hacer la mesa derecha). Este estudio se constituye como una



de las más fecundas aportaciones que puede hacer la filosofía a la práctica del *management*. En los tratados sobre la prudencia que se leen en la *Ética* de Aristóteles y la *Suma Teológica* de Tomás de Aquino (por ejemplo: II-II, Cuestión 47 y ss.) se encuentra en estado larvario una teoría de la dirección no suficientemente explotada para el buen manejo de las organizaciones.

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

Pero en lo que se refiere al nexo entre el trabajo directivo y el trabajo operativo, la filosofía puede hacer aportaciones en un asunto

mucho más grave. Porque, distinguidas las naturalezas de la dirección y de la operación, la tendencia administrativa, si no multiseular al menos centenaria, busca, contra el conocido adagio de la escolástica, separar lo que se ha distinguido: no ya entender que la acción directa debe realizarse en unos parámetros diferentes de aquéllos en los que ha de desarrollarse la acción operativa, lo cual es enteramente legítimo, sino más: *que unos sean los directores y otros los operadores.*<sup>2</sup>

Evidentemente, este requerimiento de distinción o de clasificación por personas -unos dirigen y otros operan- da la espalda a lo mucho que en la filosofía se ha ganado sobre el saber prudencial, que deriva a su vez de lo mucho que la filosofía ha averiguado respecto del hombre. Cuando el hombre sólo es operador, es decir, cuando no trabaja conforme a reglas fijadas por él mismo o asumidas como propias, su trabajo no lo distingue del animal, que se conduce atávicamente por fuerzas naturales pero extrañas, en el sentido de impuestas, e incluso compulsivas: la separación de operadores y directores pretende animalizar a los primeros en favor de los segundos. El trabajo directivo se asemeja, en estas circunstancias, al de la domesticación (por ello el director usa *látigo*). Pero, en sentido contrario,



cuando el hombre es sólo director, tampoco trabaja como hombre sino como un dios que dicta la regla sin que tenga regla a la que someterse; si antes el hombre había perdido la condición racional, ahora quiere liberarse de su condición de animal y aun de criatura. Porque el hombre, a fuer de animal, está sujeto a leyes impuestas -la ley de la digestión y del funcionamiento cardiovascular- que deben respetarse, y, a fuer de hombre y de ser creado, debe seguir las leyes de su naturaleza racional, y, a fuer de ciudadano, la legislación civil. Por eso, al querer que el director sea sólo director -lo que llamó Joseph Höffner *empresario total*,-<sup>3</sup> se consigue finalmente que sea un enfermo del estómago, del corazón... y del alma; y es peligroso que a un enfermo integral se le dote de *látigo*.

Aunque el trabajo subjetivo y el trabajo objetivo, tal como son descritos en *Laborem Excercens*, no coinciden en su totalidad con la dirección y la operación, se identifican por lo menos en el hecho de que al separar drásticamente la operación de la dirección, o separar tajantemente al trabajo objetivo del trabajo subjetivo, rebajamos el trabajo y embrutecemos al hombre, como se subraya en el mencionado documento pontificio.<sup>4</sup>

¿Cómo se ha llegado a diseñar tal manera de trabajo desgajando de modo drástico dos dimensiones que se encuentran íntimamente unidas en el hombre en cuanto animal dotado de razón? Ello ha sido posible, paradójicamente, en nombre de la *organización*: una organización en la que se otorga más importancia a la tarea que hace el hombre, por encima del hombre que hace la tarea, como ha señalado Rensis Likert.<sup>5</sup>

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

Bernard Bass<sup>6</sup> ha manifestado desde un ángulo meramente utilitario que esta organización del trabajo -por la que queda, literalmente, partido en dos pedazos no debe considerarse en modo alguno *deseable*, aunque resulte de algún modo *inevitable*. Y ha precisado los cuatro factores que obligan a que, en la organización, sean unos quienes planeen mientras son otros quienes ejecutan: 1) el

*tiempo*: a veces un mismo hombre no dispone del tiempo suficiente para hacer ambos trabajos; 2) *la pericia*: frecuentemente quien tiene capacidad intelectual para planear carece de destreza para realizar lo planeado, y viceversa; 3) *la preferencia*: hay caracteres y temperamentos inclinados a la planeación, como los hay especialmente proclives a la ejecución; 4) *la repetitividad* del plan: un solo plan o un solo modelo, científicamente diseñado, es múltiplemente repetido por muchos ejecutores que no lograrían, cada uno, la perfección de un plan en el que han podido invertirse los recursos proporcionales a esa multiplicidad.; si cada ejecutor tuviera que *inventar su rueda*, resultarían algunas ruedas "poco redondas".

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

Y aún así, tendríamos que llevarla a cabo con la conciencia de los perjuicios antropológicos

que se ocasionan en los individuos al separar en su acción dos aspectos que la integran esencialmente, lo cual es tanto como escindir al hombre en sí mismo. El adagio latino *actio sequitur esse* en el caso de la praxis tiene su reserva: la escisión de las acciones no puede resultar impune para el ser del que las escinde. Esta conciencia del costo *antropológico*, llamémoslo así, que acarrea el dividir la dirección y la operación, debe acompañar a la conciencia del *costo utilitario*, que igualmente comporta, y que el propio Bass se ha encargado de señalar: menor confianza en el plan por parte de los ejecutores; impericia ejecutiva a juicio de los planeadores; menos sentido de involucración en el plan por parte de los ejecutores y menor comprensión del mismo; surgimiento de un antagonismo mutuo entre ambos grupos; situación disyuntiva según la cual si unos ganan los otros pierden, etc.

Este *costo utilitario* tiene una consecuencia en la organización que resulta relevante. En medio del trabajo directivo, que señala las reglas, y el trabajo operativo, que procede conforme a las reglas señaladas, aparece necesariamente *el trabajo de control*, que cuida de que los operadores trabajen apegados a las indicaciones fijadas por los directores. A



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

A la luz de este costo utilitario, que desorganiza y aún antagoniza lo que trataba de organizarse, Bernard Bass se ha cuidado de darnos valiosas recomendaciones para unir de alguna manera lo que la *sic dicta* organización se ha encargado de separar. Pero a nosotros nos corresponderá contestar a esta pregunta :

¿cómo reparar el *costo antropológico*, el demérito del ser humano, ocasionado por tal organización? ¿cómo recomponer a un hombre al que se le ha cercenado uno de sus caracteres esenciales en favor del otro?

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

que a esa separación se sobreañada una mezcla de ambos, sea querida o no, deseada o no desde un punto de vista estrictamente administrativo y tecnológico.

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

La operación y la dirección, no por realizarse por la misma persona han de confundirse desordenadamente. La regla del trabajo directivo es ser determinante de la regla., la del trabajo operativo es sujetarse a ella. Y el trabajador, como hombre, y no sólo como elemento de la organización, debe ejercer *ambas* dimensiones del trabajo. Un los niveles de mayor responsabilidad de la empresa, el trabajo directivo prevalecerá sobre el operativo: pero también en esos niveles ha de haber trabajo operativo, porque hay en ellos acciones que no pueden eximirse de toda regla, como ya dijimos. En los niveles de menor

responsabilidad -me resisto a llamarlos niveles inferiores- el trabajo operativo, en cambio, prevalecerá sobre el trabajo directivo. Pero, por muchas reglamentaciones a las que haya de doblegarse el trabajo operativo -y será bueno que se doblegue, pues ésta es la ley de la operación-, por muchas normas a las que deba ajustarse, siempre quedará un espacio, un margen de hecho, que ha de ser reconocido de derecho, para la directividad del propio trabajo, el cual se realiza así al modo del sujeto y no sólo al modo del objeto.

Como advertí en otra ocasión, *la división de los trabajos*, necesaria para la eficaz dinámica de la sociedad, no nos autoriza a la *división del trabajo*, que constituye la enajenación radical.<sup>7</sup> La enajenación radical en el trabajo no se perpetra, como lo supone Marx, cuando el hombre se proyecta en su producto y se le sustrae al convertirlo en mercancía.

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



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

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

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

Pues bien: tanto da que las instrucciones a las que deba sujetarme hayan sido pensadas por mí, o por mí y por otros, o sólo por otros.

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

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

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

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

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

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

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

Los pasos útiles para lograr esta sintonía entre *ethos* y *tekné*, cuando el planteamiento está claro a nivel antropológico, resultan también claros y sencillos. Basta, en muchos casos, el establecimiento de un hábito., ni siquiera esto, sino la apertura de una posibilidad: por ejemplo, que en la organización toda persona tenga derecho de preguntar por las razones en la que se apoya lo que se le manda; y que esta pregunta sea recibida por el mandatario como muestra de interés y no de disconformidad.

Esta inclusión de la directividad en la operatividad ha sido denominada con acierto por Frederik Hertzberg *job enrichment*, *enriquecimiento del trabajo*,<sup>8</sup> en el sentido de que el



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

En este contexto, adquiere una particular importancia el estudio, que a mí me parece imprescindible pero todavía incompleto, de dos aspectos de la antropología filosófica de gran relevancia en ese campo de investigación, *el humanismo y la empresa*, que esta Facultad de Filosofía, de la Universidad de Navarra, de la que soy huésped, ha abierto para la filosofía.

Me refiero, por un lado, a las relaciones del entendimiento con la voluntad: la mutua, diversa y compleja influencia de ambas potencias humanas, sin la cual no podrán clarificarse las relaciones entre la *praxis* y la *póiesis*, entre el trabajo subjetivo y el trabajo objetivo,

entre la directividad y la operatividad. Pues es preciso que la regla sea racional, sí, pero también es preciso que sea aceptada. La dinámica del hombre y de la organización nos dice que los dos aspectos, racionalidad y aceptación, no son coincidentes. En la Suma Teológica (I-II, cuestión 3), en donde se habla en extenso de estas relaciones; y en sus lugares paralelos, como la famosa Cuestión 6 del tratado *Sobre el mal* (cfr. también *De Malo*, q. 3, a. 3) y en la cuestión 16 de la misma parte de la Suma, que se refiere al *usus*, esto es, a la ejecución propiamente dicha, en donde estas relaciones entre el entendimiento y la voluntad se hacen especialmente estrechas, estoy seguro de que se encontrarán vetas de las que podrá extraerse material muy aprovechable y práctico para el trabajo cotidiano de la empresa.

Por otro lado, me refiero a la relevancia que en toda esta problemática adquiere la *causa consiliaris*, que es el primer tipo de causa eficiente mencionado por Santo Tomás al comentar el Libro V, capítulo 2, de la *Metafísica* de Aristóteles, y la única manera que menciona (yo no digo que no haya más, pero es la única que ahí menciona) como la causa principal mueve a las causas segundas. La *causa consilians*, es la que *dat formam et*

*finem*, la que propone la causa ejemplar -de carácter fundamentalmente intelectual y *poiético* la causa final -de carácter fundamentalmente volitivo y *práxico*-. El trabajo directivo será eficaz, y aceptado por el operativo, en la medida en que se revista de las cualidades que han de exigirse al *consilians*, esto es, al que

mueve por medio de la prudencia, más que al *praecipiens* (que se menciona como otro modo de causa eficiente en *De Malo* q.3, a.3), el cual, si se agudiza, puede pretender algo no inevitable, sino evitable: que haya trabajos *solamente* operativos.



## NOTA BIOGRAFICA

Carlos Llano Cifuentes es doctor en Filosofía y empresario, Rector de la Universidad Panamericana y presidente del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (México, D.F.). También es director de la revista Istmo. Entre otras muchas publicaciones, se

encuentran sus libros: *Análisis de la acción directiva* y *Formas actuales de la libertad*.

El contenido de este Cuaderno recoge el texto de la conferencia pronunciada en el Departamento de investigación del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo" en febrero de 1988.

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

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

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

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

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

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

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

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