NOTAS

1 Álvarez de Mon, Santiago (2001), "Globalización y nuevas tecnologías: retos del liderazgo", *Harvard Deusto Business Review*, nº 102, pp. 12-24.

2 Brown, John Seely y Duguid, Paul, (2000), *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston.

3 Citado en Bennis, Warren; Parikh, Jagdish; Lessem, Ronnie (1996), *Beyond Leadership*, Blackwell, Oxford.

4 Álvarez de Mon, Santiago, (2001), *El mito del líder*, Prentice Hall-Price-waterhousecoopers, Madrid.

5 Epícteto (1952), *Encyclopaedia Britannica*, Encyclopaedia Britannica, Chicago.

6 Frankl, Viktor E. (1988), *La presencia ignorada de Dios*, Herder, Barcelona.

7 Marina, José Antonio (1995), *Ética para náufragos*, Anagrama, Barcelona.

8 Pascal, Blaise (1995), *Pensamientos*, Temas de Hoy, Madrid.

9 Real Academia Española (1992), *Diccionario de la lengua española*, Espasa-Calpe, Madrid.

10 Goleman, Daniel (1996), *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.

11 Kierkegaard, Sören (1995), *Temor y temblor*, Tecnos, Madrid.

12 Gracián, Baltasar (1993), *El arte de la prudencia*, Temas de Hoy, Madrid.

13 Frankl, Viktor E., Op.cit.

14 Ortega y Gasset, José (1997), *Obras completas*, Aguilar, Madrid.

15Guardini, Romano (1983), *La aceptación de sí mismo y las edades de la vida*, Cristiandad, Madrid.

16 Kipling, Rudyard (1987), *La luz que se apaga*, Aguilar, Madrid.

EL RIESGO Y LA SEGURIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ÉTICO

RAFAEL ALVIRA*

Es un tópico de la economía moderna el afirmar que el riesgo es consustancial a la actividad del empresario, y a la economía de crecimiento en general. El riesgo sirve también para justificar ganancias. La tesis del artículo es que la principal actitud del capital es, por el contrario, buscar su seguridad, y que la influencia de ella daña la economía.

Palabras clave: *Ética económica, seguridad, riesgo y economía moderna.*

SE CUENTA QUE, en el mismo año del final de la Segunda Guerra Mundial, alguien preguntó al conocido pensador alemán Theodor Haecker cómo le iban las cosas. Él, que acababa de tener la noticia médica de su inevitable y pronto fallecimiento, respondió que se encontraba en un estado de absoluta seguridad. Muchos, por el contrario, como nos atestiguan tantas historias personales y empresariales, que tienen segura esperanza de larga vida, se encuentran, en realidad, ante múltiples riesgos y están en una incertidumbre mayor de la que piensan.

Hölderlin sostenía que allí donde está el peligro se puede atisbar la salvación, pero, igualmente, se puede decir que donde está la salvación allí está el peligro. El mero hecho de

**Rafael Alvira es Catedrático de Filosofía de la Universidad de Navarra.*

creerse seguro y sin dificultades es ya un peligro.

El que no espera nada está seguro y en paz, como bien señalan tanto los estoicos como una cierta tradición mística. Por el contrario, el que espera corre siempre riesgo, y tanto más cuanto más seguro y a salvo se crea. Para muchos, no esperar es no desear, y no desear es igual a no vivir. Ya en la antigüedad clásica se afirmaba que vivir es desear y, por tanto, se consideraba normal asumir los riesgos correspondientes.

Ahora bien, el riesgo tiene su umbral psicológico y su límite. Un riesgo excesivo produce angustia y mata la vida. Todo el pensamiento de Thomas Hobbes, el principal filósofo político de la época moderna, nace de la experiencia y de la idea del miedo y sus secuelas destructivas. Según relataba, su madre, que residía en un pequeño puerto del sur del Reino Unido, le dio a luz antes de tiempo por el terror que le infundió la cercanía de la Armada Invencible. Dio a luz, escribiría él después, a dos gemelos: al miedo y a él. Toda su filosofía política -que es la base de la actual- va dirigida a marginar el miedo.

Es decir, no queremos sólo el riesgo, sino que queremos también tener una vida segura, en la medida de lo posible. La seguridad forma parte integrante del buen vivir humano.

Podemos atrevernos a afirmar que riesgo y seguridad son radicales humanos, que experimentamos psicológicamente y que podemos -de modo reflexivo- enfocar éticamente. Todo ser humano tiene la inclinación a habitar, a tener casa y a convertir, en la medida de lo posible, su entorno en *habitable*, en su "casa". Todo ello es *seguridad*. Pero, al mismo tiempo, nos gusta poder viajar, con la aventura y el riesgo consiguiente. Lo uno no se da sin lo otro.

Por ello, lo que siempre buscamos en el fondo es un buen enlace de riesgo y seguridad. Lo vemos en el mundo clásico y también en el moderno. La política moderna pide libertad (riesgo) e igualdad (seguridad); la economía pide libre mercado (riesgo) y reglas del juego junto con la autoridad pertinente (seguridad).

De la misma forma que psicológicamente nos gustan y necesitamos las dimensiones -aunque, según cada carácter, unos se inclinen más al riesgo y otros a la seguridad-, éticamente es alabada la persona que sabe encontrar el punto justo en cada caso. Sabe cuando debe y puede arriesgar, y cuando debe y puede buscar lo seguro.

Indudablemente, la dificultad, tanto psicológica como ética, está en encontrar el punto exacto del riesgo y de la seguridad. Pero, sobre todo, está en combinar las dos adecuadamente. Como decíamos antes, hay quienes presumen de jugar a lo seguro, y probablemente, en la mayor parte de los casos, son los que más riesgos corren, pues el que no tiene la tensión de la lucha y la innovación está en permanente riesgo. Según el antiguo adagio de San Agustín, el que no avanza, retrocede.

Pero son muchos también, y ésa es una realidad bien clara en nuestros días, los que presumen de arriesgar y, en verdad, están jugando a lo seguro. Lo vemos por doquier pero, sobre todo, en el mundo económico. Ha sido un tópico de cierto capitalismo el justificar las mayores ganancias en nombre del riesgo, pero no es del todo claro que esto sea verdad. Los que dicen arriesgarse se mueven, por lo general, con todo tipo de seguros y formas de seguridad.

. . .

La tesis que voy a sostener a continuación tiene que ver con el dicho popular: "dime de qué presumes y te diré de qué careces". Aplicado al caso: la economía moderna dice construirse en el riesgo y la libertad, pero se basa sobre todo en la seguridad. Es en esto igual a la política moderna. Como bien vio Tocqueville, la gran pasión democrática no es la libertad, sino la igualdad, o sea, la seguridad. El problema es que el exceso de seguridad hay que pagarlo. La economía moderna gasta sumas ingentes en seguridad, y guarda otras tantas en lugar seguro, pero arriesga poco, y eso no puede ser bueno precisamente para la economía.

A mi entender, la clave primera de un problema que es, como siempre, a la vez económico y ético, está en el mismo fundador de la economía moderna, o sea, en Adam Smith. Frente a los ataques contra la amoralidad de dicha economía, repetidos en los últimos años, se ha insistido también en que el iniciador de ella era

un profesor de ética, y que los valores éticos jugaban un papel cierto en sus doctrinas económicas.

Esta discusión ya demuestra la aparición de un clima nuevo, pues hace unos cuantos años hubiera sido impensable. Se daba por supuesto -y con no escasa arrogancia oculta- que los temas económicos no eran éticos.

Me parece fuera de duda que Smith tuvo más preocupación ética que muchos de sus seguidores. Él se esforzó también en fundamentar filosóficamente lo que otros más tarde dieron simplemente por supuesto. Pero, a pesar de sus indudables cualidades y de su amplitud y profundidad de planteamiento, Smith está condicionado por su forma de empirismo y por su reelaboración particular del jansenismo, que tanto le influyó.

La clave del tema está en que Smith quiere desarrollar una ciencia. Por tanto, un discurso de valor universal. Una ciencia del hombre como la economía, sólo puede tener valor universal si existe el "hombre medio", el "hombre común", y esto parecen serlo efectivamente todos, o la inmensa mayoría. No es sólo que Smith *tome en cuenta* al hombre medio, sino que piensa, efectivamente, que prácticamente todos lo son y que no hay ni habrá alternativa a ello. Raquel Lázaro ha explicado convincentemente en su reciente libro *La sociedad comercial en A. Smith* por qué el escocés sostiene esta idea, y por qué sus apelaciones a la benevolencia y a las posibles virtudes morales no tienen consecuencias éticas prácticas.

El "hombre común" no es nunca un *"héroe"* (que pueda llegar a amar el riesgo por encima de la seguridad), ni tampoco un *"perverso egoísta"* (que busque la seguridad en medio de una guerra general de intereses encontrados). El "hombre común" solamente está dispuesto a arriesgar un poco, siempre que su seguridad mínima esté garantizada.

A ese hombre, el sistema económico y político le da libertad a cambio de que respete unas reglas que le dan seguridad. Según el escocés, Dios hizo tan bien las cosas que previó la falta de virtud en los seres humanos. El "mecanismo corrector automático" que Dios presuntamente introdujo fue el *interés*. Cada individuo,

guiado por su *interés* (concepto neutro, que no implica ni virtud ni maldad), trabaja, y trabaja bien para los demás, pues si no lo hace, se daña a sí mismo, ya que la gente le volvería la espalda.

Así pues, si hay un mercado libre, unas reglas y un Estado que las haga cumplir, los *problemas sociales* se reducirán al mínimo. Hay en Smith una profunda desconfianza, no sólo hacia la posibilidad de contar con hombres virtuosos de verdad, sino también hacia la *política*. Los políticos crean problemas innecesarios, tienen afán de poder desmedido y, ni tienen virtud, ni se interesan por los problemas reales de la sociedad.

Pero, al parecer, no hay problema, pues el sistema del mercado libre es tan bueno que no es de esperar en absoluto que haya muchas disfunciones, es decir, que mucha gente se salte las reglas o que no parezca interesarse por algún trabajo. Para los pocos que se saltan las reglas, y para los pocos "desinteresados" -o sea, pobres- basta, precisamente porque son pocos, un Estado pequeño y que cumpla funciones restringidas.

Esta tesis, tan aparentemente realista y neutra, y que es la tesis de fondo que sigue sosteniendo la economía moderna, tiene ciertamente algo de realista, pero no es en absoluto neutra. Presupone toda una antropología, una filosofía política y una ética determinadas. En concreto, implica una ética despojada, en la práctica, de la virtud, una secundarización de las *obligaciones morales*, cuyo lugar queda ocupado por unos *intereses individuales* presuntamente neutros y una subordinación de la política a la economía. Este último punto requiere matices que ahora no vienen al caso, pues, en último extremo, esa subordinación es imposible, pero hasta llegar a ese último extremo hay un extenso camino, totalmente lleno, ahora, por la economía. El resultado final no puede ser otro, como se ha visto históricamente, que el economicismo general. La ética, como la religión, pasa a ser cuestión meramente individual, mientras que la política pasa a ser una actividad al servicio de la economía.

Todo el sistema pivota, pues, sobre las nociones de "hombre común" y de "libertad". El "hombre común" no es

héroe ni malvado. No se le puede recriminar por lo segundo, ni alabar por lo primero. La libertad, a su vez, está entendida en orden al *tener*, pues el *ser* de cada uno ya está dado. Somos libres -así se interpreta- de adquirir y tener cosas, pero no personas, pues esto iría contra la *libertad general*, o sea, contra la igualdad. Como la libertad se comprende de este modo, entonces también la respuesta del ser libre, o sea, la *responsabilidad*, se entiende así. Respondemos de cosas y no de personas.

Es decir, soy libre *con las cosas* y *de las personas*. Es justamente lo contrario de lo que postulaba la ética clásica: ser libre *de las cosas* y *con las personas*. En efecto, en esta concepción ética se pensaba que el interés primario por las cosas no era en absoluto malo, pero había que someterlo a una cierta vigilancia para no quedar *prendido* de las cosas, es decir, de algo inferior al ser humano. Eso me quitaba libertad. Por el contrario, se consideraba que la relación de vínculo con otras personas, bajo apariencia de quitarme libertad -pues los vínculos son obligaciones-, me la daba, pues nadie puede ser libre de verdad más que saliendo fuera de sí mismo y existiendo con otros.

El economicismo moderno, aún sin darse cuenta, se ha dirigido cada vez más a la libertad *con las cosas* (gracias a ellas, gracias a la riqueza, puedo hacer lo que quiero) y *de las personas* (ausencia de vínculos y obligaciones firmes).

Está claro que las cosas no me pueden *obligar* del mismo modo que las personas. La consecuencia es que, en la sociedad actual, me conviene y es "civilizado" respetar las reglas, pero, en el fondo, no tengo verdaderas obligaciones. Esto es un tópico ya desde el siglo XVIII. Como apuntaba Mme. De Stael, la sociedad moderna se construye, lo que no deja de ser una paradoja, desde el rechazo de los vínculos.

. . .

Ahora bien, con un poco de atención es fácil ver que la dimensión de *seguridad* tiene siempre un mayor peso que la dimensión de *riesgo*. En efecto, nos arriesgamos con la idea sobreentendida de que eso nos dará una nueva y superior seguridad. Y, además, nos arriesgamos porque, o tenemos una mínima seguridad garantizada, que nos permite hacerlo,

o no nos queda más solución que arriesgar.

La paradoja actual es que se rechaza aquello que más seguridad podría darnos, o sea, los vínculos personales. Esos vínculos se construyen desde la *confianza*. Es ella la que nos da seguridad y la que nos empuja a la aventura, al riesgo. La sociedad dibujada por Smith se basa, claro está, en una cierta confianza, pues a nadie *le interesa* crear un clima contrario a ella. Pero se trata de algo muy débil y precario, pues cada persona no actúa *en favor* de los otros, sino que simplemente *no lo hace, en principio, en contra* de ellos, lo que no es lo mismo. El resultado es que "el hombre común" ve incrementada la tendencia natural de todo hombre a la seguridad, ya que eso es lo normal cuando se tiene una cierta desconfianza. La falta de confianza suficiente empuja a buscar más cuota de seguridad.

De otra parte, tanto el interés como esa cuota de desconfianza empujan a colorear de un cierto toque bélico a la *competencia*. La competencia ya no es un juego emulativo -tan humano y útil- sino que llega a convertirse, en el mercado libre, en una auténtica guerra. Todo lo cual refuerza, a su vez, el deseo de seguridad, sobre todo en la gran mayoría de los actores económicos, que no son demasiado fuertes.

El resultado final es, como no podía ser de otro modo, un masivo interés por la seguridad, interés que caracteriza hoy a la sociedad occidental, que presume sobre todo, por el contrario, de ser libre y de asumir riesgos.

El lugar donde estas últimas afirmaciones parecen comprobarse menos y ser más falsas es el país moderno por excelencia: los Estados Unidos de América. Allí apenas hay Seguridad Social, se puede despedir con toda facilidad y se cambia de trabajo como de chaqueta. Pero no hay que dejarse engañar: la movilidad y la continua apariencia de vivir con riesgo son posibles sólo cuando el *sistema económico general* es muy seguro. Cualquier norteamericano está seguro de encontrar con rapidez un trabajo, y está convencido también de que sus altas ganancias le permitirán asegurar su vida futura.

Los dirigentes del país saben muy bien que ésa es la clave, y por eso no permiten

que nada amenace el sistema. El crecimiento económico, por ejemplo, consustancial a la economía moderna en cada país, no se puede llevar a cabo sin contar con el resto del mundo. Por ello, si ese resto puede presentar problemas, se pierde seguridad. Hay que asegurarse, pues, de que no los haya. Todo eso explica que en Europa se insista en la seguridad social y en el pacifismo -por la sensación aguda de debilidad-, mientras que los norteamericanos no tienen inconveniente alguno en ir a la guerra. Saben muy bien que la necesitan para su seguridad. No sólo física, sino también económica. No se puede ser el primer país económico del mundo sin tener, a la vez, el primer ejército del mundo.

El pacifismo de unos intelectuales que no creen en la justificación última y transcendente de la confianza y que piden, a la vez, el desarme, no deja de ser conmovedor. Aunque existe también el pacifismo político oficial, garantizado por los ejércitos, para que, obtenida la paz política, el campo de batalla pueda trasladarse al mercado.

El punto está en que, dado que el sistema socioeconómico y sociopolítico del "hombre común" prescinde de la confianza de fondo, basada en la virtud, en la ética, se desliza inevitablemente -dando la razón a Hobbes- hacia la búsqueda de un *equilibrio* de fuerzas e intereses que garantice la paz y, por tanto, la seguridad. Ahora bien, acerca de esto me parece que el veredicto de Nietzsche es definitivo: la vida es incompatible con el puro equilibrio mecánico de fuerzas. La vida no es eso.

A lo que se llega entonces es a la situación actual: todo el mundo procura de mil maneras la seguridad, al tiempo que el sistema oficial, basado en el equilibrio, el juego de intereses y el pacifismo, esconde una lucha cerrada, astuta e implacable por el poder. Como, además, los propios dirigentes también pertenecen -como todos- al "hombre común", se hace preciso tener las mejores relaciones con ellos.

No hay que olvidar un detalle elemental, a saber, que las reglas de por sí no son nada si no existe el espíritu de respeto hacia ellas. Al final, diga Smith lo que diga, el interés particular, si es primario, se salta las reglas en caso de necesidad. Lo contrario sería poner la virtud por encima del interés. Se dice que para evitar eso está el poder político. Pero es obvio, como queda dicho, que ese poder lo detenta también el "hombre común", que se guía igualmente por intereses. El resultado no puede ser otro que el expresado con la palabra hoy más usada en occidente: *corrupción*. La corrupción es la consecuencia inevitable de una búsqueda incrementada de la seguridad, propia del "hombre común" smithiano.

. . .

En los últimos años se han multiplicado los esfuerzos en pro del "relanzamiento" de la ética. En particular, se ha vuelto a descubrir que sin *confianza* no hay sistema económico ni político que pueda funcionar satisfactoriamente. Se ha visto también algo que -con expresión dudosa- se denomina la rentabilidad de la ética.

Esto último es, aunque ambiguo, muy verdadero. Si alguien se porta bien para ganarse voluntades y clientes, merece una confianza que perderá en el mismo momento en que aquéllos se den cuenta de que la acción era sólo aparentemente ética. Pero si la actuación es coherente y continuadamente ética, los resultados serán óptimos social y económicamente, *en general*.

Tanto en los individuos como en las sociedades, la ética o la falta de ella no son nunca absolutas. Nadie es en este mundo completamente bueno o completamente malo. Lo que importa, por tanto, es el *nivel*. No hay que pensar y realizar un sistema socioeconómico y sociopolítico desde la idea de "hombre común", sino, *lo que es muy distinto*, desde el esfuerzo real por conseguir un *nivel medio aceptable desde el punto de vista ético*.

Ese nivel ético ahorrará muchos gastos, pues al mejorar el clima de confianza, se dedicará menos dinero a seguridad. Y ese clima impulsará, a su vez, a correr riesgos adecuadamente. Aumentará el movimiento de capitales, hoy muchas veces demasiado guardados por miedo y porque falta deseo de ayudar, lo que proviene de la misma actitud.

No sé si se ha hecho alguna investigación acerca de cuánto dinero gasta en múltiples sistemas de seguridad una sociedad que presume de liberal; sin

olvidar, como se apuntó antes, que el ejército es también una institución para la seguridad. Y cuánto gasta de media cada individuo, sobre todo los más pudientes.

Si el poderoso pide más apertura y menos trabas no es, obviamente, porque arriesgue más, sino porque está mucho más seguro de dominar el espacio grande. En ese sentido, la globalización es un instrumento útil para el poderoso. El poder es un radical humano y es completamente normal, necesario y útil para la sociedad que haya poderosos en todos los campos: económico, político, científico, etc. Sostener lo contrario es demagógico, utópico e incorrecto éticamente. Pero también es verdad que en la mano de los poderosos está usar bien o mal ese poder. Y, en lo que respecta al momento presente, el buen uso implica sobre todo la promoción de un nivel ético mayor que el actualmente en curso.

MANAGEMENT: APRENDER DE LOS CLÁSICOS

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO*

La civilización Occidental encuentra sus fundamentos en la cultura griega. También la mayor parte de las técnicas de gestión que se presentan como novedosas tienen sus orígenes en el pensamiento griego. Redescubrir nuestras fuentes intelectuales puede contribuir a mejorar la comprensión de nosotros mismos y de las organizaciones en las que trabajamos.

Palabras clave: *liderazgo, fundamentos intelectuales de la acción directiva, management.*

1. INTRODUCCIÓN

LA TENDENCIA a considerar que el mundo nace cuando cada uno de los recién llegados abre sus ojos a la realidad es paralela a la ingenua creencia de que, en las organizaciones, se producen sucesivas y revolucionarias innovaciones. En la mayor parte de las ocasiones, lo único realmente original es el modo de expresar ideas clásicas. Es relevante el mérito de diseñar un lenguaje que se adapte a las circunstancias de lugar y tiempo, pero esa labor resulta insuficiente si no se tiene en cuenta que la mayor parte de los conceptos proceden de las raíces intelectuales de nuestra civilización: la cultura griega.

**Javier Fernández Aguado es profesor de Política y Dirección de Recursos Humanos en la Universidad San Pablo-CEU, de Creación de Empresa en el IADE y ponente habitual en diversas Escuelas de Negocios.*