



EL HOMBRE EN LA EMPRESA: TRABAJO Y RETRIBUCIÓN

Leonardo Polo

[Publicado en *Cuadernos extensión* Santiago de Chile: Universidad de los Andes 1 (1991) 27-35]

No puedo ni quiero renunciar a mi condición de filósofo al dirigirme a Uds. Rehuiré en lo posible la jerga filosófica pero el asunto lo trataré filosóficamente. Esto no lo hace ininteligible o incomprensible pues la filosofía se ocupa de lo que está más al alcance de nuestra mirada y comprensión, de lo que todos tenemos experiencia, a saber, de la realidad. Cuando iluminamos la experiencia cotidiana con las ideas estamos haciendo filosofía, y en este sentido todos somos filósofos en potencia. El inconveniente o la dificultad para hablar ante Uds. no procede de mi condición de filósofo o del respeto que el empresario pueda tener ante ella, sino mi temor proviene más bien del hecho de que mis reflexiones y estudios acerca de asuntos empresariales –que han tenido su sede en Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra– estén en un contexto más cercano al europeo y más concretamente al español. Pero me consuela el hecho de considerar que cada vez más los problemas humanos y económicos son más generales y universales y las presuntas diferencias del contexto chileno sean mínimas o nulas, más aún si tenemos en cuenta la organización y el sistema económico adoptado por Chile.

Se trata de hablar del trabajo y de su retribución ¿qué se logra con el trabajo y con qué se recompensa el trabajo?

Pero lo primero, es preguntarse qué significa que el hombre trabaje, qué es el trabajo y por qué el hombre trabaja. La retribución es una consecuencia o se deriva de la comprensión de esta realidad humana. Lo plantearé de modo provocativo. El que no trabaja es el demonio. Así lo sugiere Thomas Mann en su novela “Fausto”. En ella el protagonista, Adrián Lebercune, mantiene una conversación con Mefistófeles que le ofrece satisfacer su mayor anhelo: ser el mejor músico que jamás haya existido. Durante el diálogo, Adrián le pregunta a su tentador si a él también le gusta la música o realizar alguna actividad. Mefistófeles le contesta que no, que para él trabajar, crear, hacer algo, le es absolutamente ajeno, le aburre y lo detesta en el fondo. Es ilustrativo: quien trabaja es la persona y todo trabajo implica una aportación, un añadir, un innovar; la persona puede entenderse de este modo, como un ser que aporta, un ser capaz de dar más de sí, de innovar, de dar y añadir. Nada más ajeno a la verdadera concepción de la persona que entenderla como un ser que se limita a mantener un equilibrio homeostático con su medio ambiente. Por el contrario, lo que la define y

caracteriza es su efusividad, su capacidad para enriquecer la realidad y aportar a partir de sí. Es el diablo el que no es efusivo, o mantiene congelada esa capacidad y no trabaja. El hombre trabaja porque es un ser personal, y la dimensión más profunda de ser personal es la efusividad, el esfuerzo por incrementar la realidad a través del trabajo y de aportar algo más a lo dado. Por ello se violenta la condición humana cuando se trata al trabajador como un simple medio, como un instrumento para el logro de objetivos empresariales según puede derivarse de la concepción de algunos economicistas liberales.

Cuando el hombre es considerado como un fin en sí mismo, valioso y digno de suyo, en su trabajo siempre aportará, será un centro de iniciativa y fuente de innovación.

La vieja sabiduría apostilla: “Nada es nuevo bajo el sol ni en los subsoles”. Eso sería verdad si el hombre no fuera persona, pero en tanto es persona es innovador inventivo y creador. Por innovador no se quiere designar al que constantemente cambia las cosas, o desea tener una interpretación caleidoscópica de la existencia, le gustan las modas, y la mera variación de emociones. Aquí aludimos a algo más profundo, a la efusividad de que les hablaba, a la capacidad para siempre de dar más de sí e incrementar la realidad. Según esto la expresión “Nada es nuevo bajo el sol” sería propia de una sabiduría en que todavía la persona no se ha puesto en marcha, en que la persona está limitada o reducida en su ser u obturada en su libertad, no está salvada, no está puesta en marcha todavía.

La historia de Occidente ha sido el proceso, sostenido y creciente, por hacer cada vez más patente el ser personal y su dinámica de libertad e innovación. Aunque hayan existido progresiones y regresiones, avances e involuciones, desvíos y quiebres, puede ser definida como la historia de la conquista de la libertad. El balance de todo el proceso histórico de Occidente es el de la paulatina ampliación de la libertad, y con ello la emergencia de la persona y su capacidad para realizar, a través del trabajo, mejores y más intensas aportaciones.

Insisto, el trabajo es una aportación, un don, un regalo.

Señalaba que la historia de Occidente es la historia de la libertad, de la conquista de la libertad y del desarrollo de la libertad. Pero han existido retrocesos y quiebres. Uno de ellos es el que niega al hombre la capacidad de aportar o la capacidad humana de regalo. Encerrado en sí, incapaz de aportar, el hombre no trabaja, ya que según hemos visto, el aporte central del trabajo es que siempre será una donación. El hombre es a priori y desde sí mismo un ser que da, da de sí, y se da, y eso es lo que en principio y radicalmente significa trabajar.

El despliegue de la capacidad propia y característica de la persona –ser donante, alguien que aporta- puede realizarse a través del trabajo. Por eso el sentido subjetivo del trabajo, preferiría llamarlo personal, debe prevalecer sobre los parámetros objetivos que siguen siendo sin embargo componente ineludible de todo trabajo remunerado.

Por ello he señalado, junto a George Gilder en el libro “La vertiente humana del trabajo”, que la oferta es anterior a la demanda.

Desde este presupuesto antropológico se puede criticar tanto el planteamiento “keynesiano” como las ideas socialdemócratas, cuyas bases teóricas derivan precisamente de una peculiar interpretación de la obra de Keynes.

Que la oferta sea anterior a la demanda es extraordinariamente decisivo, importante y revolucionario. Implica, supone y significa un cambio en la óptica del empresario. Recorta y encoge mucho la actividad del empresario el suponer que si no hay demanda asegurada y garantizada su actividad no tiene sentido o tiene por destino el fracaso. En cambio si se parte de la otra tesis, que la oferta es anterior a la demanda, no sólo ahora sino que siempre ha sido así, entonces el empresario debe emprender para aportar de un modo nuevo y personal. El empresario es trabajador en virtud de su carácter personal y no por ser un simple hombre de negocios; y si emprende es porque es persona, porque ve en ello un modo de aportar y no sólo de ganar o de buscar beneficios. Si lo que prima es esto último, si lo que se busca es aprovecharse de cualquier necesidad o demanda para enriquecerse astutamente, ese no es un empresario sino un egoísta, un hombre parecido al Mefistófeles de Thomas Mann, un señor que trabaja no para aportar sino para otra cosa. En rigor no trabaja como persona.

Esto me lleva a conectar con lo que lúcidamente ha expuesto el profesor Juan Antonio Pérez López, director del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), y que ha desarrollado en una conferencia publicada, precisamente por el Seminario Empresa y Humanismo, titulada "Teoría de la motivación en la empresa". Según él se deben tener en cuenta tres tipos de motivos a los que corresponden las correlativas motivaciones: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente.

¿Qué son motivos extrínsecos? ¿Cuándo un hombre actúa por motivos extrínsecos? Cuando el motivo de actuación es un incentivo externo al propio trabajo y a la persona que ejecuta la acción; la atención se centra en lo que se obtiene por dicha acción, ya sea la retribución, el asentimiento de los demás o la aprobación complaciente de los superiores y la sociedad. El motivo en virtud del cual se actúa no es la acción misma sino la utilidad o uso que de ella puede derivarse: rentabilidad, recompensa, honor, ventajas, prestigio, etc. Podemos decir que si un individuo actúa sólo por motivos extrínsecos y sólo por ellos, es alguien que no se atiene a su dignidad personal, que renuncia o es infiel a su ser personal, y en consecuencia trabaja mal. No quiero decir ni caer en un idealismo que me lleve a sugerir que una persona debe renunciar expresamente a todas las motivaciones extrínsecas, entre otras cosas porque son dimensiones importantes de nuestro ser personal, sino enfatizar los verdaderos motivos que deben inspirar nuestra actuación. Eso debe ser lo intencional y directamente buscado, aunque como consecuencia indirecta y no buscada se deriven esas retribuciones externas, que siempre serán algo secundario y cuyo sentido y finalidad debe estimular y potenciar las motivaciones intrínsecas. Cuando se está en los inicios, cuando con inseguridad se realizan los primeros balbuceos y tentativas, viene bien unas palabras de aliento y alabanza; asimismo suelen ser positivas las formas de reconocimiento que se manifiestan a través del aumento de salario u otros estímulos. Todo ello forma parte de la naturaleza humana y social de la persona. Pero sólo cumplen función provisoria y accidental como otorgar seguridad, levantar el ánimo, otorgar confianza. La mayoría de las veces las alabanzas son aire; muy insegura y poco sólida debe ser una persona para que el elogio signifique realmente algo que no sea meramente secundario. Ahora los simples buscadores de retribuciones económicas o de prestigio social, los que únicamente se mueven por motivos extrínsecos, adoptan una actitud inadecuada frente al trabajo. Ese trabajo no es de personas puesto que sólo ellas trabajan, es un trabajo de esclavos conducente a la

alienación de la persona. Poco importan los aparentes logros obtenidos cuando se funciona con mentalidad y motivaciones de esclavos y para ejercer actividades de esclavo, que más tarde o más temprano terminan arruinando.

Si una persona actúa no por las consecuencias, retribuciones o usos que se puedan derivar de su trabajo, sino simplemente por el gusto de su acción misma, por el gusto de su trabajo como tal, independientemente de que con él legítimamente se pueda vivir, ganar y obtener, se puede decir que tal persona actúa por motivaciones intrínsecas. Lo que le lleva a actuar no es extrínseco al propio trabajo ni a él mismo. Cuando trabajo porque me apasiona trabajar, por el interés propio del asunto que llevo entre manos, entonces estoy trabajando con motivación intrínseca. Este tipo de motivación es más propio de la persona y, por lo tanto, es evidente que de esta manera se trabaja mejor, se trabaja más, y se trabaja con mayor rendimiento. Cuando se logra que un ser humano trabaje con motivación intrínseca, y no sólo por motivaciones extrínsecas, se consigue una mejor organización del trabajo y un mejor rendimiento. Apelo a la experiencia que todos tenemos: cuando a uno le gusta lo que hace entonces realmente lo hace, se implica personalmente en lo que hace y ese trabajo se torna inventivo y creador. En cambio si a uno no le gusta lo que hace sino que simplemente espera la recompensa, entonces actúa como “mono domesticado”. Los monos domesticados son capaces de montarse en un patín, cosa absolutamente absurda y que además tiene una relación absolutamente extrínseca con el ser y la naturaleza del mono. Pero ¿por qué lo hace e incluso manifiesta habilidades en el patinete desplazándose con gracia y elegancia? Es porque se le raciona el alimento y se le condiciona de tal manera que llega a saber que si anda en patinete recibe un mendrugo de pan y si no lo hace no lo recibe de ninguna manera. Pues una persona movida sólo por motivaciones extrínsecas es como un mono que monta el patinete, trabaja porque no tiene más remedio y debe asumir esa fatalidad para poder vivir y no morir de hambre. Meros condicionamientos externos y sometimiento a un señor para solventar necesidades básicas.

Cuando se funciona con motivación intrínseca se actúa de acuerdo a nuestro ser personal. Si el mono fuese capaz de una verdadera motivación racional, entonces no sé... quizás podría bailar, le gustaría bailar, danzaría y gozaría bailando.

La motivación intrínseca es propia de personas, sencillamente porque, en rigor, la gran retribución, el gran don que tenemos en suerte, es precisamente ser personas. Si no lo fuéramos sería tremendo, dependeríamos de factores externos suministrados desde fuera de nosotros mismos y no cabría un enriquecimiento interno ni un crecer personalmente. Pero la naturaleza propia de un ser personal es tal, que cuando realiza su actividad, el primer beneficiario de ella es la propia persona y lo realizado redunda en beneficio y enriquecimiento de la misma. La acción realizada tiene su principio en el sujeto y su efecto redunda en beneficio del propio sujeto. La naturaleza del ser personal funciona al modo cibernético en el sentido que no sólo hay acción sino retroacción, feed-back positivo, en el que lo realizado perfecciona antes la persona que lo lleva a cabo que al producto manufacturado. Esta es por una parte la justificación de la motivación intrínseca, y por otra la explicación de porqué el hombre trabaja simplemente porque le gusta, le apasiona y es el trabajo mismo lo que permite trascender el mero sometimiento a necesidades y motivaciones extrínsecas.

Desde este punto de vista se refrenda la definición que suelo hacer del hombre, abundantemente analizado en el libro que he escrito, como “perfeccionador

perfeccionable". Está en la naturaleza del hombre que al aportar, al perfeccionar lo que le rodea a través de su trabajo, se perfecciona a sí mismo. Es intrínsecamente un perfeccionador perfeccionable: perfeccionador porque aporta; perfectible, porque cuando aporta y cuando da, no pierde lo que da, sino que el mismo dar le hace mejor; y eso es justamente la noción de la virtud, la vieja noción de virtud. Cuando un hombre hace un acto justo se hace justo él y si hace una acción injusta, se hace injusto él. El primer destinatario de la acción personal es su propia naturaleza, donde el aportar no simplemente va orientado hacia fuera, sino tiene un efecto ad intra que hace que el dar sea perfeccionarse. El que aporta, al dar de sí, se mejora, y esta es la verdadera retribución del trabajo, mucho más decisiva y de mayor alcance que el salario o el ascender de puesto o que le traten de Excelentísimo Señor, o de Ilustrísimo Señor y que la gente se incline a su paso. Todo eso es extrínseco, no me hace mejor y con ello no me enriquezco ni cognoscitivamente ni éticamente. En cambio, cuando hago una verdadera aportación el primer beneficiario de esa aportación soy yo mismo, es mi propia naturaleza; mejoro y me ennoblezco.

Si un sistema empresarial o en una empresa no tienen esto en cuenta, se podrá hablar de preocupación por los obreros, hablar del personal, pero no irá más lejos de un parloteo inoperante. Si no se es consciente de que cuando se trabaja el primer beneficiario de ese trabajo es el hombre mismo, entonces toda política de personal está montada y funcionando sobre una antropología falsa. No se trata de tener contenta a la gente, de que la gente no proteste, no se trata de amansar a nadie: se trata del trabajo de personas. Y si yo estoy en una empresa y no estoy allí con motivación intrínseca, entonces seré un desgraciado. Si a través de mi actuación no me enriquezco, ni ética ni cultural, ni espiritualmente, con un provecho que me mejore humanamente, me desarrolle, entonces estaré traicionando mi propio ser. La retribución como gratificación, a modo de placebo, como dicen ahora los psicólogos, nada es comparado a la motivación intrínseca. Sólo cuando así se trabaja el hombre es beneficiario de su propia actividad.

La cuestión de la ética empresarial no es ninguna broma, pero tampoco es ningún asunto extrínseco o sobreañadido, no. El meollo de la ética empresarial está justamente en la mejora de las personas que la constituyen, y ese acrecentamiento es personal, intrínseco, inmanente o no es ninguna mejora. Mejora no es un asunto de sueldo o paga. Es algo más radical. ¿Mejoro como persona, ética y cognoscitivamente? ¿he aprendido algo? ¿estoy allí porque quiero, porque me gusta? El resultado del trabajo debe estar al servicio del despliegue óptimo del trabajador. Inexorablemente, a la vez, la modificación positiva o negativa del trabajador deriva de la conducta y de las operaciones inmanentes. Y de esa modificación deriva una nueva forma de actividad. Hay un rendimiento operativo de la virtud. Los actos engendran virtudes y las virtudes hacen posible nuevos actos. ¡Qué suerte es ser persona! Si somos personas nos podemos premiar. Nuestra actividad tiene como primer beneficiario a uno mismo, en la medida en que paradójicamente uno mismo está de más. El egoísta es el que no sabe que siendo generoso se hace generoso; haciendo actos de generosidad él mismo adquiere la virtud de la generosidad. Que mejorando, aportando, incrementando, innovando, él mismo también se renueva. Esto está claro en la mente de Juan Pablo II y lo pueden ver en la "Solicitud rei Socialis", en la que el desarrollo es visto sobre todo como desarrollo del hombre. El desarrollo del hombre es el perfeccionamiento del hombre y el hombre no se puede perfeccionar más que con sus propios actos. Ello

exige que el trabajo sea personal, lo que a su vez requiere motivación intrínseca, puesto que sin ella el hombre no trabaja como persona sino, como una cacatúa o un esclavo.

Pero quisiera añadir, en el resto del tiempo de que dispongo, una característica esencial para el ser personal. Que exista una sola persona, una persona única, sería algo contradictorio y conducente a una tragedia. No existiría un semejante, una persona, al que pudiera orientar mi actuación. Mi trabajo perfecciona al mundo, pero las transformaciones sobre los objetos y estructuras del mundo material no son personas y por ello son algo inferior a la persona.

Hago de modo competente y con perfección técnica zapatos, pero éstos no son personas. Según hemos visto, haciendo zapatos puedo perfeccionar mi naturaleza humana, actualizar mis operaciones inmanentes de naturaleza cognoscitiva y ética. Pero la naturaleza humana es inferior a mi ser personal y es por ello que incluso la propia virtud, la misma motivación intrínseca y el perfeccionamiento humano que a través del trabajo se deriva, siguen siendo algo insuficiente y precario. Se requieren un tercer tipo de motivación para que el trabajo cobre plenitud de sentido y significación: me refiero a la motivación trascendente.

Cuando se trabaja teniendo en cuenta las consecuencias y resultados que produce la acción propia en otras personas distintas a uno mismo —el servicio que se presta, las facilidades que se otorgan, la ayuda a un compañero, el bien de los demás, etc.- entonces se puede decir que el hombre integra unitivamente todas las dimensiones de su trabajo y lo hace verdaderamente de acuerdo a su ser personal. No es suficiente, por tanto, la motivación intrínseca aunque ella permitiese no trabajar al modo animal o meramente esclavo de estímulos o motivaciones externas. Es necesario abrirse a dimensiones que van más allá de la obra realizada y el perfeccionamiento del trabajador. El hombre para trabajar tiene que hacerlo para otros y debe tener en cuenta a los otros. Una concepción madura del trabajo y una lograda organización del trabajo en la empresa, es necesariamente intersubjetiva e interpersonal. Si aún no se ha conseguido, significa que todavía no se han actualizado todas las potencialidades de esa organización humana, de esa organización de personas. De ahí que “trabajar es servir”. Esta frase tan socorrida y manida puede decaer en mero tópico, en mera fórmula utilizada de modo convencional y de la que no se tiene verdadera conciencia de lo que implica y significa. Es inevitable, si no hay una comprensión profunda, que las palabras se desgasten y terminen no significando nada. O lo que es peor, siendo utilizadas como máscaras para ocultar intenciones bastardas de poder y dominio. Se debe trabajar para servir, para mejorar a los demás. La retribución mayor de nuestro trabajo está en la personalización de quienes nos rodean, de los otros, en contribuir efectivamente a su enriquecimiento ético, cognoscitivo y espiritual. Si según veíamos, el ser persona se constituye en la medida que da, que aporta, necesariamente requiere un destinatario y el único destinatario digno de una aportación personal es otra persona.

Por eso se descubre en última instancia que el hombre trabaja para Dios. Se habla del bien común, etc., que no son sino otras maneras de referirse a esto. Sin motivación trascendente el trabajo está truncado y confinado en la inmanencia. Si el hombre no es retribuido en la forma de aceptación personal, en aceptación de otra persona a través de su trabajo, queda insatisfecho y vacío. El hombre quiere que se acepte y reconozca no sólo su trabajo, sino sobre todo su persona. Y es esto lo que

ante todo hace y le importa a Dios que nos mira con amor y nos acepta, no por lo que hacemos sino en lo que somos. Por eso el diablo no trabaja, no tiene relaciones personales, no es persona, es incapaz de dar y de aceptar a otro en su ser personal. No se trata de retórica, o de una prédica. Es la verdad y por eso lo digo; verdad que está a nuestro alcance, puesto que nosotros muchas veces funcionamos como si estuviésemos también muertos en el orden personal. El Mefistófeles, ahora de Paul Valery, en su obra "Mi Fausto" dice lo siguiente: "Oh miseria... siempre lo mismo...Dichoso el hombre vivo, va del Bien al Mal, del Mal al Bien. Se mueve entre la luz y las tinieblas, adora, reniega, recorre todos los valores que la carne y el espíritu, los instintos, la razón, las dudas, el azar, introducen en su absurdo destino. Puede ganar y perder... ¡Pero yo!... ¡ser el diablo es pobre...!"

Concluyendo o precipitándose hacia el final, a modo de resumen: trabajo y retribución: la retribución es un asunto decisivo y debe ser bien entendido. Trabajo por dinero: es una retribución extrínseca. Yo puedo trabajar por dinero, espléndido, no pasa nada. ¿Por qué? Porque luego lo puedo emplear en cosas magníficas. No nos podemos horrorizar porque se quiere, pide o exige dinero. El asunto importante es cómo se emplea el dinero. Además una empresa que no tiene beneficios simplemente se extingue. Los socialistas y los críticos de la iniciativa privada parecen "memos" –no sé si la expresión es demasiado castellana- cuando acometen contra los beneficios y el hecho de ganar dinero. Eso es de bobos. Pero inmediatamente hay que decir que ese motivo y esa retribución es mínima, de menor calidad, la menos alta y se queda corta. Deben considerarse íntegramente todas las dimensiones del ser que trabaja, del ser personal implicado en el trabajo. Puesto que si se trata de un ser personal es capaz de motivación intrínseca y no debe renunciar a ella ya que implica renunciar a perfeccionarse. Esto es más importante que ganar dinero. Si se gana dinero, bienvenido sea, pero si al ganar dinero no he mejorado, estoy perdido como persona, he trabajado mal, he vendido mi alma a Mamón. Servir a la riqueza quiere decir subordinarse a la riqueza, no ser persona. En cambio, ganar dinero, ¡espléndido! Eso no es necesariamente servir a la riqueza, puesto que cuanto más dinero dispongo, más cosas puedo hacer, más puedo desarrollar mis capacidades, y más puedo servir a los demás. Ahora, si con el dinero no sirvo a los demás, no mejoro yo mismo ni los trabajos a mi cargo y sólo me sirve para viajar a Miami, buscar gratificaciones a toda costa y engordar a los obreros...bueno, eso es la caricatura del verdadero empresario que vende su empresa y la de quienes trabajan en ella a Mamón, a un ídolo que despersonaliza y aliena.

Luego está la otra motivación, la más alta de todas: hacer las cosas por los demás, teniendo en cuenta que la felicidad del otro es tan importante como la propia. ¿Por qué? Por ninguna razón especial sino por ésta: una persona aislada es el ser más desgraciado que existe. Por mucho dinero que tenga, si está aislado es un desgraciado. Muchas gracias.