



ISSN: 1699-2849

Registro de propiedad intelectual *safecreative* nº 0910284775023

## **MODOS DE COMPATIBILIDAD ENTRE PRODUCCIÓN Y DON**

**Urbano Ferrer**

### **1. Planteamiento**

Nuestro punto de partida está en que el lugar de la producción se encuentra en un tipo de organización adecuada, a la que llamamos empresa. En un sentido muy amplio, la organización es coextensiva con el hombre a los diversos niveles. Más allá de los amotinamientos esporádicos o de las obtusas aglomeraciones, la organización tiene una base antropológica inequívoca<sup>1</sup>. Y como el hombre en tanto que persona es don para sí y para las otras personas, tampoco por principio podría sustraerse a la donación la organización, tomada ahora en un sentido restringido, tratándose del marco empresarial, cultural, profesional, familiar, etc. Pero podría argüirse: ¿no son de entrada incompatibles una expresión personal que fluye espontáneamente, como es la donación, y la inserción de la misma en unas reglas formales de funcionamiento? ¿O, por el lado inverso, no es significativo el hecho de que se omitiera de la Declaración de los Derechos del hombre y del ciudadano (1879) la libertad de asociación, así como que hoy de modo opuesto las fusiones asociativas de

---

<sup>1</sup> Polo, L., *Bases antropológicas de la economía*, Obras XXV, 2016, 23-88.

capital, como los trusts, cárteles o holdings, se presenten como multinacionales anónimas?

Pretendemos en lo que sigue, en primer lugar, mostrar la necesidad de la organización humana en vista de la producción. La producción consiste, en una de sus acepciones, puesta de relieve en especial por Heidegger y explanada ulteriormente por I. Falgueras –salvando algunas diferencias entre ambos que aquí no son decisivas–, en extraer algo que estaba oculto guiándose por ello, de acuerdo con la etimología de *producere*, conducirse por algo poniéndolo delante<sup>2</sup>. Aquí nos fijaremos especialmente en lo distintivo de la organización empresarial. Desde esta base será posible aquilatar, dentro del don, aquella modalidad suya que cumple una función en las organizaciones humanas, tal como lo ha puesto de relieve de modo continuado en las últimas décadas la Escuela de MAUSS (Mouvement Antiutilitariste dans les Sciences Sociales)<sup>3</sup>, que tiene su origen en las investigaciones etnográficas de culturas primitivas de Marcel Mauss. Lo cual permitirá atisbar en qué medida una ética de las organizaciones ha de partir en su origen no tanto de unos códigos escritos, por más que sean indispensables, cuanto de la capacidad cooperativo-donal de sus miembros.

## **2. Avatares históricos de la organización**

Ciertamente, los supuestos históricos de la Edad Moderna no brindan un clima propicio para el surgimiento de las organizaciones empresariales. Hay que remontarse al periodo clásico para encontrar en la polis griega, en sus reducidas dimensiones, el marco idóneo de la

---

<sup>2</sup> “Producir no es un mero conducir o llevar fuera, sino un sacar o poner delante. En virtud del ‘pro’ la acción de producir sugiere un tránsito según el cual lo que estaba antes oculto pasa ahora a estar a la vista” (Falgueras, I., “Causar, producir, dar”, *Crisis y renovación de la Metafísica*, Universidad de Málaga, 1997, 54). “Todo hacer-venir para aquello que, sea lo que fuere, pasa de lo no-presente a la presencia y se adelanta hacia esta, es poihsis, es pro-ducción” (Heidegger, M., “La pregunta por la técnica”, *Revista Época de Filosofía*, 1985, Año 1, nº 1, 11).

<sup>3</sup> Cf. por ejemplo Alter, N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise, La découverte*, Paris, 2010; *L’innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2013; Caillé, A., *Anthropologie du don*, La découverte, Paris, 2007.

convivencia organizada más allá de la unidad de la familia. La βουλευσις como deliberación comunitaria tenía su sede en la asamblea (βουλη), trasladándose luego semánticamente a la deliberación individual antes de tomar una decisión (προαιρεσις), según el análisis aristotélico. Análogamente, los estratos de la ciudad platónica son abordados por el filósofo ateniense en el Libro III de la *República* antes de indagar su paralelo con las partes del alma en el *Fedro*. El alma racional, el apetito irascible y el apetito concupiscible llevan respectivamente la marca de origen de los filósofos legisladores, de los guardianes de la ciudad y del sector productivo de los agricultores y comerciantes. La armonía resultante de que los tres órdenes cumplan su cometido, tanto en el alma como en la ciudad, es lo que Platón entiende por justicia (δικαιοσυνη), como voluntad de dar a cada uno lo suyo. Las alianzas entre ciudades-estado, como Esparta y Atenas, durante las guerras médicas contra Persia en el siglo V a. C., no llegan a constituir alianzas estables más allá de la ocasión que las motivó, por lo que dejan incólume la autarquía organizativa de cada polis.

En el Medievo los asentamientos feudales, adscritos a un territorio y dependientes del vasallaje de los siervos de la gleba al señor feudal, son en mayor medida relaciones interindividuales de conveniencia que un escenario público organizado; más bien las relaciones exteriores se dirigían a los otros señores feudales, estando todos ellos cohesionados por el monarca como "primus inter pares". En este contexto, los gestos privados de lealtad, generosidad y nobleza, por ejemplo, apuntan a un desarrollo ético en otra línea que la del mundo antiguo, por más que solo desde ellos no se llegue a instaurar el ámbito de lo público-organizativo. Por su parte, los gremios u organizaciones artesanales vienen presididos por unos lazos jerárquicos naturales y van ligados al aprendizaje de un oficio, a la maestría de quienes lo dominan y a la función estructurante que cumplen en el orden social de conjunto, encuadrado en unos límites

organizativos. En este caso se puede decir que la organización cuenta con un modelo prefijado para sus distintos cuadros.

En la Edad Moderna se libera el espacio como indeterminación. Ello es patente en la Física newtoniana, donde el movimiento uniformemente acelerado o la acción impulsora de la fuerza no son posibles sin el espacio ilimitado, que es marco para su operatividad: es el espacio como sensorium Dei, tal como lo entiende Newton. Este espacio es correlativo de la partícula o corpúsculo, como unidad indescomponible que se desplaza por él. Pues bien, si trasladamos el susodicho esquema al área de lo social, aparece la figura de los individuos desligados que se asocian en virtud de un contrato y delegan en el poder político para el asentamiento estable de la convivencia organizada. Se opera con el fictum de los individuos sin vínculos y se les superpone luego el resultado convencional del pacto que los organizaría. De este modo de organización depende la supervivencia, en otro caso amenazada por las tendencias aislantes antagonistas en los individuos<sup>4</sup>. Con estos supuestos la organización resulta ser en primer término asignación de unos límites al espacio para desde ellos poder trascenderlos hacia unidades organizativas más comprehensivas, estabilizadas entre sí por el equilibrio entre sus componentes. Encontramos, así, que Europa se convierte políticamente en esta época en un equilibrio de potencias, del que resulta el orden mundial, sellado en la Paz de Westfalia (1648).

Ahora bien, ¿es propiamente el espacio susceptible de organización? Sí y no. Según su sentido físico, en el espacio se disponen los medios, a los que se da una u otra configuración, mediante la que hacer habitable el mundo en torno. Así, una red de carreteras, una zona verde acotada o los aparejos para el cultivo de un huerto son distintos

---

<sup>4</sup> Cf. Höffe, O, "Acerca de la fundamentación contractualista de la justicia política. Una comparación entre Hobbes, Kant y Rawls", *Estudios sobre teoría del derecho y la justicia*, Alfa, Buenos Aires, 1988, 7-39; Ferrer, U., "Implicaciones ético-políticas en los planteamientos contractualistas modernos", *Conocer y actuar. Dimensiones fenomenológica, ética y política*, Ed. San Esteban, Salamanca, 1992, 237-253.

ejemplos de medios acomodados espacialmente con arreglo a una conexión pragmática. Hasta aquí las posibilidades de organización espacial. Pero, por otro lado, en el espacio no hay un orden predado con el que se correspondiera la acomodación medial, como lo muestra la reversibilidad de los prágmatas, consecuencia de la indeterminación espacial de partida. De aquí la inestabilidad o provisionalidad de que adolece toda organización espacial dejada a sí misma.

Sin embargo, cabe un segundo sentido de espacio, al que podemos llamar intersubjetivo y que se diversifica según las distintas comunidades: son ejemplos el espacio familiar, el espacio tendido entre un grupo de amigos, el espacio nacional o patrio, todos ellos susceptibles de dilatación conforme se va incrementando el número de los que se incorporan a él y las distintas relaciones que en su interior se van tejiendo. Son también espacios que se entrecruzan, se incluyen –o bien se excluyen– unos a otros, se solapan en parte, etc.<sup>5</sup> Si se comparan entre sí la primera y segunda expresión espacial, se advierte que ambos están sustentados, respectivamente, ya por unos enseres, ya por personas, pero con la diferencia de que en un caso el espacio establece una mediación y una disposición de conjunto, mientras que en el segundo se enriquecen individualmente las personas que lo abren (lo cual es posible porque también a las personas atribuimos un espacio íntimo o privado, que se manifiesta de algún modo en los espacios compartidos con las otras personas). Más adelante comprobaremos la fecundidad de esta noción de espacio intersubjetivo para el buen funcionamiento de la empresa.

En el mundo contemporáneo a partir del siglo XIX –siguiendo una línea proveniente de más atrás, como acabamos de ver– la organización se vierte en conjunto sobre el espacio en su indeterminación, tomado de la Mecánica. Por ejemplo, a nivel político, las guerras europeas y las distintas alianzas se entienden como posesión o conquista de territorios

---

<sup>5</sup> HILDEBRAND, D. von, *Metaphysik der Gemeinschaft*, Gesammelte Werke IV, J. Habbel, Regensburg, 1975.

que pasan a ser patrimonio de uno u otro pueblo. En el interior de las naciones, las organizaciones de poder de los distintos partidos se asientan en un espacio político determinado, limítrofe con otros espacios también políticos. Por su parte, las divisiones administrativas se hacen según organigramas jerárquicos espacialmente dispuestos y altamente burocratizados. En cuanto al quehacer productivo empresarial, el taylorismo de finales del siglo XIX y comienzos del XX significaría su tecnificación planificada sin dejar apenas margen para la improvisación y menos aún para la creatividad en el interior de la empresa.

Un significativo avance se produce con la toma en consideración del tiempo como factor de primer orden para el funcionamiento de la empresa, por cuanto la organización puede llegar a adquirir, si se cuenta con él, un *rostro humano*, ya que la diferencia entre medios y fines en la acción –debida a la razón práctica– se articula temporalmente. La primacía del fin sobre los medios no es, en efecto, como en la organización espacial, de orden pragmático, sino que a través de ella se distiende y organiza temporalmente la acción. Pero, como advierte Polo, para que en el tiempo se inserte la libertad de los agentes el pasado no ha de limitarse a pasar, sino que ha de quedar retenido o incorporado al presente, convirtiéndose este así en duradero, de modo que *desde él* el futuro instaure lo nuevo. Es lo contrario de la interpretación lineal, según la cual presente y futuro acaban desapareciendo en el no ser de lo ya pasado. Ciertamente, si lo pasado se acumula en el presente, es porque no se trata del no ser absoluto de lo que ya fue, como queda representado falazmente en el mito de Cronos o Saturno devorando a sus propios hijos. Según lo expone Polo, valiéndose de la terminología husserliana de las *Lecciones sobre la conciencia inmanente del tiempo*:

“La retención del pasado es la consolidación del presente, el remedio contra la miseria de su inestabilidad. Así consolidado, *desde* el presente se protiende al futuro, es decir, se capta como todavía no transformado en presente, pues el presente no lo necesita en virtud de la

retención que remedia su inestabilidad. La protensión del futuro es la ulterioridad, la condición de posibilidad de la proposición de fines”<sup>6</sup>.

Así pues, a diferencia del espacio vacío o indeterminado, no organizado como tal, el tiempo se organiza a sí mismo de modo irreversible en la acción, pudiendo de este modo servir de base a las organizaciones productivas presididas por sus agentes. La organización temporal no se desarrolla en el espacio, ni se proyecta sobre él, sino que corre a cargo del propio decurso del tiempo en tanto que adscrito a una u otra región ontológica, lo cual impide formalizarlo como un flujo uniforme absoluto, frente a lo que pretendió Husserl. Veremos que ello tiene su traducción en la actividad económica y derivadamente en la organización empresarial. Atenderemos sucesivamente a una y otra.

### **3. La organización empresarial vista desde el tiempo**

Sucede, en efecto, que desde la temporalidad de la acción es más fácil tender un puente hacia la organización en la empresa. El uso nominalizado común del término “empresa” puede hacer olvidar que en su origen está el verbo activo emprender, el cual designa el hecho de iniciar una tarea o proyecto que conlleva duración y esfuerzo. Según la RAE, emprender es “empezar a hacer una cosa determinada, en especial cuando exige esfuerzo o trabajo o cuando tiene cierta importancia o envergadura”. Igualmente, en francés “entreprise” o en alemán “Unternahme” derivan respectivamente de los verbos entreprendre y unternehmen. En cambio, en inglés como excepción no hay un verbo originario para business o para company. La empresa equivale justo a la prosecución del emprender llevado a cabo por un sujeto, sea individual o colectivo. La empresa no es algo ya realizado, sino el ponerlo en marcha de modo continuado. Salvando las distancias, guarda alguna analogía con el vivir, en tanto que es una actividad que se alimenta de sí misma y que es incompatible, por tanto, con las interrupciones o con los saltos bruscos.

---

<sup>6</sup> *Bases antropológicas de la economía*, Obras XXV, 118-119.

En el punto de partida de la actividad económica está la situación de insuficiencia y falta de elaboración en unos medios que hay que administrar y hacer rendir al máximo y con el mínimo de esfuerzo para la mejora del mundo e indirectamente del hombre en el mundo<sup>7</sup>. En este sentido se halla la definición usual de la economía de Leo Robbins, recogida y comentada por Polo: "disponer de medios escasos, útiles y regulables para fines alternativos bajo el principio del mínimo esfuerzo o del máximo rendimiento". Pero el primero de estos medios escasos que hay que administrar es el tiempo de la acción humana. Toda acción intencional se distiende, en efecto, entre un comienzo y un final. El final de la acción consiste justamente en la realización o cumplimiento de su intención. Y el tiempo o duración de la acción depende de los factores implicados en ella, desde la agilidad en el paso de uno a otro de sus momentos, la elaboración de materiales no siempre a disposición inmediata, el ajustamiento con los puntos de vista en concurrencia de las otras voluntades, una deliberación que sopesa todos los medios, así como las circunstancias presentes y otras previsibles y la perseverancia en la realización. De la toma en consideración de todos estos elementos resulta el tiempo que tarda o invierte una acción en llevarse a efecto. Así, por ejemplo, podríamos medir el tiempo que se invierte en dejar presta una canoa a partir de la madera del árbol y de sus sucesivos componentes de talarla, secarla, ajustar las medidas y ponerla a punto.

Si pasamos ahora de la actividad económica en general a su traducción institucional en la empresa, lo distintivo en ella es particularmente la toma de decisiones coordinadas, con objetivos a medio y largo plazo (es una diferencia que va asociada a que los fines inmediatos se convierten a su vez en medios en vista de ulteriores fines). Para ello se requiere que haya comunicación entre los implicados. En esta

---

<sup>7</sup> Sobre la peculiar síntesis entre el máximo y el mínimo en la actividad económica, Falgueras, I., "La fundamentalidad de los factores humanos en la economía", *Homenaje a Alfonso Candau*, Universidad de Valladolid, 1988, 91 ss.



comunicación se da un paso más sobre la anonimidad de los mercados. El mercado es ya un modo de comunicación, pero tal que no se desarrolla argumentando y contra-argumentando, sino en el diálogo entre la oferta y la demanda, lo cual las lleva a corregirse mutuamente y ajustarse introduciendo la innovación en la oferta. Es la lógica bivalente del sí o del no, como lenguaje peculiar del mercado y que cuenta con el dinero como conector adecuado. Este modelo comunicativo puede trasladarse al interior de la empresa, con tal que se asuma como decisivo el *factor humano*, que se acredita en la toma de decisiones sopesadas colectivamente. De este modo, lo impersonal de las reglas de mercado se sustituye en la empresa por las decisiones en común, en las que participan los distintos implicados aduciendo sus variadas experiencias, sus recursos y posibilidades y, por fin, sus previsiones a partir de los elementos mencionados anteriormente.

¿Cómo juega la temporalidad en las decisiones empresariales? Empecemos fijándonos en el tiempo de la acción considerado antes y plasmado en el valor económico. El tiempo se solidifica como pasado en el capital inmobiliario, con el que hay que contar como factor productivo; a su vez, el tiempo simbólico-proyectivo es el crédito o dinero, gracias al cual sale un fiador de la acción futura; y el presente de la acción en curso que se realiza es el trabajo, que éticamente sustenta a los otros dos componentes. Si una vez más transitamos de aquí a lo específico del trabajo de oficio que se realiza en la empresa, encontramos que se traduce en hábitos, con los que se realimenta (feed back) la acción como algo incorporado o adquirido con el uso. Pues no quedo, desde luego, como estaba una vez que he consolidado ciertas competencias: en lo sucesivo no tengo que aprenderlas de nuevo, me cuesta menos hacerlo de ahora en adelante, se me abren posibilidades que antes no tenía, yo mismo he crecido operativamente. Aquí encuentra Polo un conducto para efectuar el tránsito de la actividad empresarial a la ética de la virtud:

“El hombre alcanza su propio beneficio, el realmente intrínseco, no al proponérselo como una meta lejana y distinta o externa (porque no lo es), sino como un crecimiento debido a la misma índole de su naturaleza posesiva... Lo que desde una situación se prevé como realizable no es mucho, porque el horizonte de posibilidades es estrecho mientras no se alcanza un nuevo punto de partida. Esa renovación de la iniciativa –de lo inicial– es lo peculiar de la hiperformalización. La hiperformalización no es un aumento de recursos, sino la innovación del principio de los actos”<sup>8</sup>.

Así pues, el hábito adquirido como destreza empresarial está muy próximo a la virtud moral, como modo de ganar tiempo mediante el crecimiento. Según la noción de sistema artificial, en términos generales el input debe exceder al output porque su transformación conlleva un gasto de energía o entropía. Pero hay un caso excepcional de neguentropía o entropía negativa, en el que el resultado acrecienta el punto de partida: es el crecimiento en los vivientes humanos, según el cual las facultades o potencias próximas de operaciones se refuerzan, al quedar incrementadas como fruto de su ejercicio. Análogamente, las virtudes morales se entienden todas y cada una sistémicamente, en la medida en que representan un ahorro en vista de la acción a la que disponen una vez que se las ha adquirido. Por ejemplo, la acción repetida de sortear amenazas y peligros se transforma éticamente en la virtud de la fortaleza. Hemos accedido así al nivel ético desde la actividad peculiar que se ejercita en la empresa.

#### **4. La donación en la empresa**

Otro cauce distinto y complementario de abordar los aspectos antropológico-éticos de la empresa es contando con la coexistencia, entendida siguiendo a Polo como un trascendental antropológico. A este propósito partimos de una definición de la actividad económica en cierto modo opuesta a la anterior, que gravitaba sobre la gestión de la escasez

---

<sup>8</sup> *Tener, dar, esperar*, Obras XXV, 224.

en los medios: tal es la que nos ofrece Vittorio Mathieu: “aquella producción de bienes que se obtienen a partir del confluir espontáneo de distintas voluntades libres dictado por recíproca conveniencia o mutuo interés”. Estas distintas voluntades son principalmente la del gerente, el cliente, los operarios, el consumidor, los accionistas y los proveedores. Son voluntades en correlación, de cuya acción conjunta salen unas y otras beneficiadas definiendo entre todas un bien común en expansión.

El coeficiente ético empresarial le viene a la acción justamente de proseguir y ampliar las alternativas que se despliegan con ella en cada coyuntura, de modo que el caso contrario, por ejemplo, una actividad comercial que se mantenga en los límites de la operación financiera inicial no llega a definir la empresa. Sea una finca, para cuya recolección de los frutos que primero se han sembrado se precisan unas máquinas segadoras hasta que luego vienen los transportistas y por fin los proveedores con la función de almacenar adecuadamente los productos en los supermercados hasta que llegan a manos del comprador. Estas distintas partes contribuyen a un montaje empresarial, que va desde el cultivo de la tierra hasta el abastecimiento de unos productos. En el tránsito coordinado de las unas a las otras actividades se encuentra un aportar creativo con un destinatario todavía indeterminado, que comparece en su determinación en la fase siguiente. El comportamiento opuesto al empresarial residiría, entonces, en detener o interceptar la serie de alternativas que se abren sucesivamente con cada uno de los dares u ofrecimientos, impidiendo su refluencia sobre las otras alternativas<sup>9</sup>, como en el régimen de monopolio, en el estancar los

---

<sup>9</sup> Esta consideración bifronte de la ética en la empresa como un adquirir hábitos y un dar o aportar responde a la dualidad antropológica de mayor alcance entre el tener y el dar efusivo. El tener se advierte en los beneficios sin cuya obtención no habría empresa, en tanto que el dar efusivo lleva a la creación de oportunidades para el destinatario o beneficiario. La virtud de la templanza es la que logra la debida subordinación del primer miembro al segundo, en la medida en que los beneficios no se busquen por sí mismos, sino que se ordenen a las oportunidades de alguien distinto de aquel que los produce.

productos en vez de convertirlos en servicios, en la concurrencia desleal con las otras empresas, etc.

Sin embargo, a este planteamiento se podría tal vez replicar con la aparente exclusión entre la productividad externa e interesada y la donación de sí mismo, antinomia con la que comenzábamos estas consideraciones: ¿no es incompatible el regalo u obsequio con la búsqueda de unos beneficios, que distingue a la empresa?

En esta pregunta va implícito el discutible supuesto de que el juego de suma cero sea el único posible en los intercambios: según ello, lo que el uno gana, hay otro que lo pierde. Pero si nos fijamos en el don ceremonial de las sociedades arcaicas, estudiado por Marcel Mauss y su escuela, por el que las distintas partes (estas partes no son tanto individualidades como grupos socialmente identificables) hacen su presentación recíproca en sociedad intercambiándose presentes, encontramos un significativo ejemplo en el que no se contraponen tanto como parece a primera vista las dinámicas reguladas, del tipo de la festivo-ceremonial o la propia de la empresa, y la actividad donal.

En aquellas sociedades primitivas la tríada que identificaba a la actividad donal es la de dar-aceptar-devolver, a la que se puede añadir el elemento preliminar del pedir o lo que en términos económicos es la demanda. Con el devolver retorna el dar, que siempre sobrepasa al primer dar, introduciendo la novedad que comporta su actualización como donación. Quien se resiste a ingresar en este movimiento circulatorio se aísla de la vida en comunidad. El *do ut des* que lo caracteriza no tiene aquí el sentido pragmático usual, sino que corresponde a las relaciones interpersonales completas y pone en pie de igualdad a los distintos individuos y a los distintos grupos sociales. Asimismo, donde hay un aceptar por parte de quien recibe cabe también el movimiento contrario del rehusar y donde se responde con el devolver es también posible su opuesto que es el retener, como dos formas de salirse del espacio de los dones en circulación, poniéndose en juego en todo caso la libertad por las

distintas partes. De este modo, la noción de espacio interpersonal –más arriba mencionada– encuentra aquí un terreno de verificación general, como tramo a recorrer en el movimiento que va de la donación a la correspondencia. *De lo cual se concluye que la iniciativa propia del dar y el interés por el beneficio en reciprocidad no se excluyen necesariamente, aunque ciertamente no se confundan como tales*, en el modo en que lo entendió apresuradamente el planteamiento económico-liberal de Adam Smith<sup>10</sup>.

En la empresa se equilibran o compensan los aspectos donales regulados –a semejanza de los que caracterizan al don ceremonial– con los contractuales. Unos y otros adoptan la forma de un servicio prestado. Elton Mayo, pese a sus restos de taylorismo, llegó con sus estudios empíricos a la conclusión de que las relaciones informales dentro de la empresa eran decisivas para su buena marcha, viéndose amenazadas cuando lo que prima es la especialización individual y el consiguiente aislamiento de los operarios en sus respectivas tareas. A. Caillé describe así la diferencia entre lo formal y lo informal en la empresa:

“La organización formal es el reparto de las tareas por efectuar, de las autoridades y competencias, tal como es vista desde la dirección y como consta en el organigrama de la organización. La organización informal es lo que la dirección no ve y apenas puede ver: el conjunto de las relaciones de persona a persona, no funcionales, sino propiamente humanas, que mantienen los asalariados o los miembros de la

---

<sup>10</sup> En Adam Smith la búsqueda del beneficio propio en los intercambios es ya por ambas partes un modo de contribuir a la creación de riqueza en las naciones y de regulación equitativa de la distribución. Pero sin negar las bondades del comercio frente a su devaluación en épocas mercantilistas anteriores, se encuentran aspectos en el bien común que no son resultado automático del trueque mercantil. Una buena visión de conjunto de estos conceptos en Adam Smith desde la óptica de la diferencia entre interés particular y bien común es la que ofrece Lázaro Cantero, Raquel, *Adam Smith: Interés particular y bien común*, Cuadernos Empresa y Humanismo, 84 (octubre 2001). Sobre el pesimismo, enmarcado luteranamente, de la noción de naturaleza humana en Smith, Polo, L., “La empresa frente al socialismo y el liberalismo”, o.c., 279-302.

organización y de la que emergen los líderes informales, diferentes de los instituidos por la dirección”<sup>11</sup>.

Pertenecen sin duda a los componentes informales, en el interior de la empresa, la actualización de las capacidades poseídas por alguien, tales que han sido previamente acrisoladas en el mundo de la vida; estaría fuera de lugar, ciertamente, darles respuesta con una liquidación de cuentas. También forman parte del intercambio donal en la empresa el dar oportunidades de trabajo, el aportar prosperidad económica en el conjunto social o el ofrecer servicios de un modo general. Igualmente se cumple en la empresa la sobreabundancia en el dar, a diferencia de la lógica de la equivalencia en los contratos, que se miden por el valor cuantificable de los productos. Pues ciertamente lo correlativo del dar es un nuevo dar con creces o mejoras a los otros usuarios, montando cadenas de producción que reaparecen indefinidamente, una vez que la reproducción organizativa de la era industrial ha sido dejada atrás con la llegada de la sociedad del conocimiento. A estas relaciones informales también se aplica en buena parte la dinámica del don de Mauss, si bien restringida a ámbitos específicos, como pueden ser el intercambio de información relativa a las necesidades de los clientes o el confiar determinadas tareas a alguien en concreto, tareas para las cuales no existe una normativa precisa.

Pertenecen, en cambio, a los componentes contractuales las promociones de los empleados o los acuerdos establecidos con otras firmas, en ambos casos siguiendo determinadas cláusulas o reglas de juego; es obvio que en estas situaciones estaría fuera de lugar convertir estas ganancias en unos privilegios o en unos obsequios inesperados y gratuitos.

Entre el diseño y su realización median la incertidumbre, ligada al riesgo, y las motivaciones, variables de unos a otros agentes y de unas a otras culturas. Ambos elementos se resisten a ser programados en

---

<sup>11</sup> Caillé, A., *La révolution du don*, Editions du Seuil, Paris, 2014, 16.

términos de un óptimo de eficiencia. Por otro lado, la empresa como organización requiere aunar los esfuerzos individuales y aprender de la experiencia tanto individual como comunitaria, enderezada al hilo de su puesta en práctica en común. Ni uno ni otro aspecto pueden ser diseñados previamente a su incorporación a la vida empresarial.

Particularmente significativa es la correlación entre el mandar y obedecer dentro de la empresa, en aplicación de la lógica del dar. A ello ha dedicado Polo algunos pormenorizados análisis. Hay que descartar que se trate de la relación dialéctica entre amo y siervo tal como la entiende Hegel, en la que el primero acaba dependiendo de las realizaciones del segundo, para transformarse al fin en siervo por la mediación del reconocimiento al oficio de quien primero era siervo. La ley dialéctica de la negación de la negación significa la reconciliación por exclusión de los contrarios, lograda con el reconocimiento recíproco; es patente que esta ley no encuentra aplicación en los cuadros empresariales. No obstante, en un aspecto sí tiene razón Hegel, al entender que el mando no es unilateral, por más que lo que engendra no sea una oposición dialéctica, sino un diálogo en que ambas partes por momentos han de intercambiar sus papeles.

Dar una orden es tanto como emprender una actividad con el concurso de alguien otro, que hace suyo el encargo recibido, aportando su experiencia sobre el terreno, su eficiencia y sus recursos; y si con ello descubre nuevos modos de cumplir lo ordenado o incluso convenientes modificaciones de la orden, toma el ejecutor su propia iniciativa, de modo que se cumpla así el diálogo entre ambas partes que da curso a la realización de lo emprendido. Las dos partes cooperan, cada cual a su modo, en una actividad común que se perfila dialógicamente ante un proyecto que involucra a los dos agentes. Pues ni obedecer es algo mecánico, ni mandar es dictar desde fuera lo que hay que hacer.

Ahora se ve mejor que el producir no se limita a la dimensión técnico-objetiva del actuar, en tanto que contrapuesta a su dimensión

práctica o moral. Es una escisión que procede de la oposición griega entre poiein y prattein, el facere y el agere. Si bien esta distinción tiene su sentido fundamental en una teoría de la acción, no se cumple en sus distintos aspectos en la lógica del dar. Pues el mandar y el correspondiente obedecer en las relaciones empresariales no reflejan adecuadamente esta disociación, si es que ambos se enmarcan en el producir como proceso unitario, en el sentido en que aquí lo tomamos, como actuación conjunta.

De la cooperación salen beneficiadas las distintas partes, cada una coordinándose con las otras desde su aportación propia, como ya se pone de manifiesto al nivel más elemental en la familia y sobre su base en la sociedad civil a través de la división del trabajo por complementariedad. El juego de suma cero de los trueques se transforma ahora gracias a la cooperación en un juego de suma positiva.

Enfocada la empresa desde la prioridad del dar, los beneficios – indispensables para su funcionamiento– se integran en ella en la medida en que acrecientan el dar que está en su inicio, lejos de decantar en un capital fijo, que retardara como un lastre las ganancias del proceso productivo y tuviera que ser paliado mediante la redistribución de la renta. Es un modelo estacionario deficiente de entender la empresa, inspirado en Keynes y que hoy está caduco. Así como la remuneración de un trabajo es desde la anterior perspectiva respuesta al acto donal de quien ha prestado objetivamente un servicio, como intención específica de la acción de trabajar para alguien, y así como la lógica de los intercambios presupone un querer donal originario del que se es deudor al intercambiar, también el beneficio empresarial se inicia en los requerimientos de una voluntad emprendedora y se ordena a otras voluntades, igualmente iniciadoras de su propio emprender.

La extensión de la donalidad implica desigualdad entre los participantes, en el sentido de falta de uniformidad en sus prestaciones. La unidad en el grupo social del tipo de la empresa no es por repetición, sino



por complementariedad entre la diversidad de los participantes. Del mismo modo que la justicia distributiva trae consigo asignar bienes diversos a los que tienen funciones diversas y con los que llevar a cabo las particulares iniciativas, así también el movimiento de la donación se hace posible contando con la desigualdad que introducen las distintas iniciativas donantes. Durkheim advirtió que uno de los signos más acusados de avance social está en el paso de las relaciones sociales por afinidad entre las partes al enriquecimiento mutuo comportado por la complementariedad en el marco de la división del trabajo, de lo cual es paradigmático el trabajo en equipo de la empresa.

Plantearlo en los términos cosistas contrarios es un modo de incurrir en la falacia naturalista, al sustantivar los productos al margen de sus productores y sus beneficiarios. La relación económica que prevalece y sustenta las demás funcionalidades no es la que hay entre los agentes y los productos, sino la que es interpersonal, por más que se cumpla a través de una serie de mediaciones. Y si la lógica del mercado sitúa en pie de igualdad la oferta y la demanda, la lógica empresarial, en cambio, parte de la oferta que crea su propia demanda, según la ley de Juan Bautista Say, asumiendo los riesgos e incertidumbres ligados al modo de proceder las otras voluntades que están en el origen de la demanda. Ahora podemos concluir que en la medida en que *la oferta* tiene la prioridad y su efectividad depende de la demanda, con la que está en correlación, *la oferta es la forma de presentarse el dar en el orden empresarial*. A ello se refiere Polo, mostrando el sinsentido de la tesis contraria:

“Toda iniciativa humana, en el fondo, es iniciativa de dar: no es primaria la iniciativa de recibir, lo mismo es tener iniciativa que dar y lo mismo es ser el término de la iniciativa que recibir. Por tanto, para que la prioridad del dar sobre el recibir no tuviera lugar, sería menester que la conducta humana dirigida a los demás fuera solo reactiva y no una verdadera iniciativa. Pero en tal caso nadie recibiría nada. De aquí se

concluye que se debe fomentar la iniciativa si se aspira a la justicia distributiva<sup>12</sup>.

La iniciativa en el dar responde a la justicia distributiva si se extiende potencialmente a todos, en una tarea común e incrementable, no viéndose constreñida de antemano por una demanda fijada en los términos consumistas o de satisfacción de las necesidades que van apareciendo con la dinámica del mercado. A fin de cuentas, ética y económicamente es mejor dar que recibir.

---

<sup>12</sup> *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad*, XXV, 324.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Libros:

ALTER, N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La découverte, Paris, 2010.

ALTER, N., *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2013.

CAILLÉ, A., *Anthropologie du don*, La découverte, Paris, 2007.

CAILLÉ, A., *La révolution du don*, Editions du Seuil, Paris, 2014.

FALGUERAS, I., "Causar, producir, dar", *Crisis y renovación de la Metafísica*, Universidad de Málaga, 1997.

FERRER, U., "Implicaciones ético-políticas de los planteamientos contractualistas modernos", *Conocer y actuar. Dimensiones fenomenológica, ética y política*, San Esteban, Salamanca, 1992, 237-253.

HILDEBRAND, D. von, *Metaphysik der Gemeinschaft*, GW IV, Verlag J. Habel, Regensburg, 1975.

HÖFFE, O., "Acerca de la fundamentación contractualista de la política. Una comparación entre Hobbes, Kant y Rawls", *Estudios sobre teoría del derecho y la justicia*, Alfa, Buenos Aires, 1988, 7-39.

POLO, L., *Bases antropológicas de la economía*, Obras XXV, 2016, 23-88.

POLO, L., *Tener, dar, esperar*, Obras XXV, 193-255.

POLO, L., *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad*, Obras XXV, 303-344.

POLO, L., "La empresa frente al socialismo y el liberalismo", Obras XXV, 279-302.

Artículos y colaboraciones:

FALGUERAS, I., "La fundamentalidad de los factores humanos en la economía", *Homenaje a Alfonso Candau*, Universidad de Valladolid, 1988.

HEIDEGGER, M., "La pregunta por la técnica", *Revista Época de Filosofía*, Año I, nº 1, 1985, 11.

LÁZARO CANTERO, Raquel, "Adam Smith: Interés particular y bien común", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 84 (octubre 2001).