

# De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación. Filosofía, historia y sociología del Humanismo en la empresa de negocios

*Rafael Carvajal B.\**

La motivación para redactar este artículo nació en la oportunidad que tuve para presenciar el diálogo, formal y virtual que sobre el humanismo adelantaron los profesores Fernando Cruz Kronfly y Omar Arktouf. A ellos está dedicado con el respeto y admiración que sólo prodigamos a quien con gratitud reconocemos como ¡maestro!

Profesor Universidad del Valle, Grupo Humanismo y Gestión, Facultad de Ciencias de la Administración, Cali - Colombia.

E-mail: racabaza@mafalda.univalle.edu.co

## RESUMEN

No es novedosa la preocupación por humanizar las relaciones de subordinación, pero si pensarla desde ángulos inusuales pero efectivos para revelar nuevas y hasta sorprendentes facetas. En parte este es el propósito de este artículo. Para empezar, aborda el problema desde lo inhumano con el fin de poder observar aspectos que en el mejor de los casos no gozan de la difusión que merecen y que por añadidura resultan tanto o más preocupantes que aquellos analizados desde las perspectivas humanistas más ampliamente difundidas.

A esto podemos agregar el enfoque interdisciplinario en el estudio del fenómeno. En efecto, es más la necesidad reconocida de emprender tal iniciativa que los intentos efectuados, razón por la cual se ha hecho de sentido común en los estudios humanistas de la organización, una visión de lo humano más apropiada para declarar el advenimiento de una nueva historia, que para dar cuenta de la historia del ser humano en la organización. Como veremos, en la configuración presente de las relaciones de subordinación se revela la impronta que ha dejado una larga trayectoria histórica en la que se dan cita los cambios históricos a gran escala con los intentos por hallar o construir un pretendido sentido humano de la historia. Por esta

razón, el texto aborda la problemática con la ayuda de la filosofía, la historia y la sociología. Naturalmente, gracias a esto el artículo se presta para ser interpretado en función de objetivos diversos en el marco del humanismo organizacional.

En primer lugar, observar la empresa como un campo más donde hace presencia el combate por las ideas, las grandes transformaciones de la historia occidental y los cambios que se producen en el tejido social y en la experiencia vital de las personas. En este sentido, el texto trata de reconstruir los avatares del humanismo en las organizaciones. Veremos entonces que contrario al tratamiento convencional, hay necesidad de trazar una historia del humanismo a fin de explicar mucho de lo que ha venido ocurriendo en las organizaciones. Esto se ilustrará demostrando lo pertinente que resulta distinguir entre el humanismo de tipo Hobbsiano y el promovido por Hegel. No se pretende que estos pensadores agoten la historia del humanismo, pero con seguridad no se puede prescindir de ellos si deseamos hallar vínculos orgánicos entre la historia occidental moderna a gran escala y la forma como se establecen las relaciones de subordinación a escala micro de las organizaciones.

En segundo lugar, se intenta ofrecer una respuesta al dilema que se plantea al compromiso humanista cuando

se parte de reconocer la irreductibilidad de lo inhumano en la organización. Puesto que el problema en cuestión se ubica en la identidad definida del superior, aún en aquellos comprensivos con el dependiente, se argumenta la necesidad de examinar el problema desde la perspectiva del subordinado. Esta perspectiva tiene tanto de inusual como de conveniente. En efecto, el culto a la dirección y al liderazgo no da oportunidad para plantear la hipótesis de una "solución desde abajo" al problema de lo inhumano en las relaciones de subordinación. Más como veremos, Hegel, la historia de occidente, su literatura y la propia experiencia vital de quienes son presa de los actos inhumanos, nos invitan a tomar en serio la propuesta y a dialogar más estrechamente con la filosofía y las ciencias sociales.

En tercer lugar, apoyados en Hegel y la sociología de la vergüenza se elabora una posición crítica tanto al taylorismo como a sus detractores de inspiración humanista. Sostengo que el saber administrativo y en particular el enfocado a la gestión humanista de recursos humanos está en deuda con el mayor trabajo de divulgación y de investigación que debe hacer a partir de las aportaciones que ha elaborado la sociología de la vergüenza en su intento por explicar y trazar la historia del disciplinamiento en occidente. ¡Preocupante! Porque lo que se argumenta en esta literatura es el avergonzamiento como el medio de disciplinamiento de los subordinados propio del occidente moderno. Esta ya es una

buen razón para detenerse en esta sociología, y si a esto sumamos que en el avergonzamiento se anida de forma desapercibida pero efectiva el trato inhumano, entonces no hay duda que el humanismo organizacional debe entender como tarea este encuentro con la sociología. En este orden de ideas, este artículo se propone sustentar e ilustrar la necesidad de este diálogo. En esto hay por lo menos dos propósitos; ofrecer una guía para identificar lo inhumano en las relaciones de subordinación, y a renglón seguido, elaborar un borrador de las propuestas correspondientes a la humanización del subordinado. De este modo, se aspira enriquecer la praxis y el pensamiento administrativo con las aportaciones de la sociología de la vergüenza, particularmente, de Norbert Elías y su estudio sobre "El proceso de civilización". Debo añadir que la propuesta se formula sin caer en la tentación de suprimir la irreductibilidad de lo inhumano que reposa en la identidad del superior.

En cuarto lugar, se examina a partir de Hegel y la sociología de la vergüenza, la implicación que tiene para el compromiso humanista la irrupción del capitalismo flexible. Se sostendrá que en este marco la organización capitalista repudia el difícil y enconmiable esfuerzo que emprendió en algún momento para construirse como un espacio más, entre otros, apto para el cultivo de la humanización, particularmente del obrero (a) y/o empleado (a) de escasa calificación profesional y de baja remuneración salarial. En consecuencia,

incapaz de la flexibilidad la organización va camino a convertirse nuevamente en un centro de explotación de la mano de obra asalariada.

Finalmente, se trata de hallar salidas al problema con base en las lecciones que ha dejado la historia de la democracia en el sentir del individuo moderno.

## **LA IRREDUCTIBILIDAD DE LO INHUMANO EN LA ORGANIZACIÓN. ¿QUÉ HACER?**

No son irrelevantes las razones alegadas por los empresarios y sus defensores de doctrina a fin de argumentar la legitimidad de las actuaciones y la existencia de la empresa de negocios, para empezar, es obvia la contribución al desarrollo y al bienestar social vía generación de empleo y producción de bienes y servicios, y es igualmente cierta y de gran relevancia la contribución al desarrollo tecnológico. Esto ya es bastante si reparamos

que tanto para el hombre como para la mujer de a pie, como para los estudiosos y las autoridades públicas, estos elementos son claves para configurar la idea de progreso como hechizante expectativa por la que vale la pena el esfuerzo individual y colectivo. Si a lo anterior agregamos que ya la misma existencia de la empresa de negocios - en tanto forma específica de propiedad privada- sigue siendo celebrada como manifestación de progreso en el orden moral por cuanto materializa la capacidad del individuo para hacerse responsable de sí y contribuir para que otros así lo determinen y adquieran de sí mismos autorespeto y amor propio<sup>1</sup>, entonces poco falta para ver en estas organizaciones un imprescindible soporte de todo orden social que aspire a legitimarse por la gran consideración y valía que tiene del ser humano. En este sentido hay estrechos vínculos entre la empresa privada y esas aspiraciones de naturaleza moral, económica y social, etc. Que caracterizan el compromiso con las preocupaciones humanistas<sup>2</sup>, sin duda, es esta capaci-

---

Debemos a Jhon Locke la idea de vincular la responsabilidad del individuo consigo mismo, la propiedad y el trabajo, pues siendo el individuo propietario de los bienes adquiridos por medio del trabajo esta en condición de hacerse responsable de su propio bienestar. En este orden de ideas la empresa de negocios es de importancia vital para el individuo, pues allí encuentra la oportunidad para hacer uso productivo en beneficio propio (y también ajeno) de su capacidad laboral. Esta no es una vaga especulación filosófica, millones de obreros, particularmente en las economías desarrolladas, pueden dar fe de la importancia que tiene la empresa para el bienestar físico y moral de sí mismo y la familia. Para el tema véase Locke (2000) y Macpherson (1979).

Desde luego, es oportuno reconocer la existencia de distintos humanismos, pero aquí centraremos la discusión entre el humanismo Hegeliano empeñado en la lucha por el reconocimiento en pos de logros de orden moral y el humanismo al modo de Hobbes y Locke, entre otros, animado por la idea del bienestar físico.

dad para promover aspiraciones de desarrollo material y moral de sello humanista lo que ha legitimado la existencia y el desempeño de la libre empresa, pues como lo registra la historia del occidente moderno, son tales aspiraciones el ánimo de muchos y trascendentales conflictos sociales, y desde luego, con estas expectativas se ha luchado para fundar las más caras instituciones de occidente; el estado de derecho, el mercado, la propiedad privada, la igualdad ante la ley, la libre empresa, etc.

Sabemos sin embargo que solo a través de intensas luchas y esfuerzos ha sido posible vincular el desempeño de la libre empresa con metas de progreso moral y socio-económico, basta aquí recordar la advertencia que hizo Adam Smith con respecto al interés privado, nos explicó que sin un estado y unas leyes comprometidas con la competencia la empresa privada no rendirá los beneficios públicos que de ella se pueden esperar, así que se precisa movilizar política y socialmente este compromiso a fin de evitar el **mal público** que puede generar el **interés privado** si no está constreñido por la competencia.<sup>3</sup>

Por el lado del progreso moral la historia abunda en demostraciones de igual sentido, fueron necesarias intensas y hasta sangrientas luchas emprendidas por la clase obrera organi-

zada para desmontar las inhumanas condiciones de trabajo que instauró el capitalismo siglos atrás. Desde extenuantes jornadas de trabajo en condiciones de riesgo e insalubridad, hasta regímenes disciplinarios de ofensas y castigos corporales, a lo que podemos sumar las luchas que se debieron emprender por garantías y prestaciones sociales que permitieran a las obreras (os) confiar que con el paso del tiempo y con su esfuerzo lograrían vivir en mejores y más humanas condiciones.

Estos y otros datos ponen de presente que no hay en la empresa y el empresario privado un compromiso "natural" y espontáneo con el progreso socio-económico y moral de sello humanista, en su lugar, a modo de hipótesis, podemos postular que solo existe un vínculo posible, más no necesario, edificado a partir de la posición que asuma la colectividad empresarial ante las contingencias de la historia. Así, en ocasiones el compromiso con las preocupaciones humanistas ha podido originarse en la amenaza de desestabilización que puede generar la movilización política de la inconformidad social. En otras, puede tratarse de atender los consejos del cálculo coste-beneficio de humanizar las relaciones laborales; por ejemplo, Elton Mayo convenciendo a los empresarios de que un buen trato a los obreros incrementa la productividad.

---

<sup>3</sup> Para el tema véase Smith (1997). Particularmente el libro cuarto, ahí encontraremos corrosivas críticas a la figura del monopolio tan característica del mercantilismo, por contra, la defensa de la competencia y el libre cambio.

**Finalmente**, -pero sin pretensión de seguir el tema- puede tratarse de una acción emprendida con sentido de misión ante la historia bajo la convicción de que es moralmente justificable promover los valores que impregnan la acción empresarial. Este sería el caso de la defensa que hiciera John Locke de la propiedad privada, sostuvo que incrementa el bienestar de la humanidad. Desde luego, no son opciones excluyentes, pero es obvio que si se trata de legitimar la libre empresa, de hacer de ella un soporte esencial del orden que no un cuerpo parasitario, y de proyectar en tal orden el espíritu que anima, entonces la colectividad empresarial y su dirigencia deberán asumirse como un sujeto o protagonista central en el empeño del conducir la historia y las instituciones hacia el encuentro de las aspiraciones predicadas por el humanismo.

Puesto que la historia no refrenda la existencia de un vínculo orgánico necesario o "natural" de la empresa privada con metas de progreso socio-económico y moral, y puesto que en cambio nos da testimonio de todo lo

que se puede lograr en este sentido pese a las dificultades que se deben sortear, entonces hay motivos para celebrar las razones o causas que han hecho posible el encuentro de la empresa privada con los propósitos en cuestión, entre ellos los que preocupaban a Smith, Marx y el movimiento obrero, y habría todavía más razones para celebrar si asumimos que en parte estos logros han sido fruto del deliberado propósito de misión humanizante ante la historia.

Pues bien, si de esto se trata empecemos por reconocer logros y realizaciones como los que ya hemos comentado, pero también los asuntos pendientes. A esto precisamente nos dedicaremos en esta reflexión y de modo especial con aquellos de orden moral (aunque oportunamente nos detendremos en los aspectos socio-económicos) y más específicamente los que están en juego en las relaciones entre autoridad y subordinado. Veamos de qué se trata.

Desde los estudios que realizó Elton Mayo en Hawthorne se viene insistiendo en la rentabilidad del buen

---

\* "Me permito añadir - afirma Locke - que aquel que, mediante su propio esfuerzo, se apropia de una parcela de tierra no sólo no disminuye la propiedad común de la humanidad, sino que la acrecienta; pues los frutos en beneficio de la vida humana que son producidos por un acre de tierra cultivada resultan ser - sin exageración - diez veces más que los producidos por un acre de tierra igualmente fértil que no es aprovechado y continua siendo terreno comunal. Por lo tanto, aquel que parcela una porción de tierra y mejora su vida, mediante el cultivo de diez acres, mucho más de lo que la mejoraría dejando cien acres en su estado natural puede decirse que está dando noventa acres al género humano; y ello es así porque su trabajo está proporcionándole frutos sacados de una parcela de diez acres en cantidad equivalente a la que produciría una tierra comunal de cien." Locke (2000 p.64. El subrayado es nuestro). Para la discusión véase Macpherson (1979)

trato a las obreras (os) y subordinadas (os) en general, por tanto, sería de esperar que por obvias razones de capturar mayores beneficios, los superiores practicasen con el personal subordinado un trato **plenamente** humano. Para ser justos hay que decir que la dirigencia organizacional no es indiferente a este llamado, pero atentos observadores del discurso y la praxis del ejercicio de autoridad en las organizaciones han hecho notar oportunamente que la preocupación cierta por humanizar las relaciones con el subordinado no parece inspirarse en el ideal de humanizar **plenamente** estas relaciones, se trata más bien de otorgar un trato **más humano**.<sup>5</sup>

Desde la perspectiva psicoanalítica que trabaja el profesor Cruz Kronfly (2002) la explicación de esto reposa en la tesis freudiana del narcisismo de la pequeña diferencia. Desde allí se nos explica que son justamente las pequeñas y casi imperceptibles diferencias con el otro **diferente** las que activan el narcisismo del sujeto que ve como una amenaza para su identidad la escasa e imperceptible diferencia con ese "otro". Es entonces cuando el yo amenazado pone en marcha la afirmación

narcisista de su identidad, y de este modo hará saber al "otro" que sigue siendo "otro" y no un igual, y peor aún, desde alguna escala de valor y sutiles actos de menosprecio le recordará o le hará sentir su condición de inferior. Ésta es la experiencia que viven con sus jefes los subordinados en las organizaciones, a través de gestos, expresiones y actitudes de menosprecio los superiores afirman su identidad frente al subordinado<sup>6</sup>, y así lo harán cuanto más pequeña se perciba la diferencia. En términos prosaicos la explicación Freudiana viene a decir que la pequeña diferencia amenaza la identidad porque ya su mera presencia como otro **diferente** con sus particulares valores, costumbres, creencias y visiones del mundo, etc. hace tan patente la contingencia del orden promovido por la identidad amenazada<sup>7</sup> que esta se ve en la necesidad de insistir en la diferencia para negar la igualdad.

Esta forma de entender la tesis freudiana viene así a explicar por que se apuesta por un trato **más humano** y no por un trato **plenamente humano**. Es que negándose al trato plenamente humano -explica el profesor Cruz Kron-

---

<sup>5</sup> En el artículo que aparece en esta misma publicación, el profesor Cruz Kronfly (2001) nos hace notar que en forma inadvertida para la moral, pero cierta (aunque a menudo de difícil explicitación), se plantea el problema de otorgar al subordinado un **trato más humano**, y no, como se esperaría desde el rigor moral, un **trato plenamente humano**.

<sup>6</sup> Por supuesto, también afirman su identidad mediante actos formales de autoridad y la petición de la deferencia en el trato que se le debe como superior.

<sup>7</sup> Esta idea debe mucho al tratamiento que tan famoso hará a Karl Schmitt cuando definió al enemigo por su capacidad para cuestionar los valores del "nosotros" proyectados en un tipo específico de orden. Para el tema véase Schmitt (1975) y Serrano (1996).

na, como un enigma, el complejo tejido de las relaciones de subordinación entre los hombres.

**Las notas y referencias bibliográficas del texto completo, del cual este fragmento ha sido seleccionado, se incluyen en su integridad, para dar al lector una idea aproximada de la bibliografía que, por ahora, inspira el trabajo en preparación:**

1. FINKIELKRAUT, Alain: La Humanidad Perdida: Ensayo sobre el siglo XX: Editorial Anagrama, Barcelona, 1998, pág. 15.
2. IGNATIEFF, Michael: El Honor del Guerrero: guerra étnica y conciencia moderna: Editorial Taurus, Madrid. 1999, pág. 65.
3. MARCUSE, Herbert: El hombre unidimensional. Editorial Joaquín Mortiz S.A. México, 1968, pág. 35.
4. CACCIARI, Massimo: Hombres Póstumos. Ediciones Península. Barcelona, 1998. Pág. 35.
5. GERGEN, Kenneth J: El yo saturado: Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo. Ediciones Paidós Ibérica S.A Barcelona. 1992.
6. SENNETT, Richard: La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Editorial Anagrama. Barcelona, 2000.
7. Ver al respecto, a modo de ejemplo, la obra de Max Scheler, titula-

da La Idea del Hombre y la Historia. Ediciones Siglo XX. Buenos Aires, 1959. En la cual el autor realiza un breve inventario de las principales concepciones sobre el hombre que, según él, han existido a lo largo de la historia.

8. Ver al respecto el resumen sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para la definición de una "esencia genérica" humana, llevado a cabo por el profesor Omar Aktouf, de la Universidad HEC, de Montreal. En su texto: "Administración y Teorías de las Organizaciones en los Años 1990: Hacia un radical humanismo crítico". Cuyo texto en borrador he tenido la oportunidad de conocer a raíz de su visita a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en el segundo semestre de 1999.
9. NISBET, Robert: Historia de la Idea del Progreso. Editorial Gedisa. Barcelona. 1981. Págs. 360 y siguientes.
10. BERMAN, Marshall: Todo lo sólido se desvanece en el aire: La experiencia de la modernidad. Siglo XXI Editores. Bogotá. 1991.
11. ARENDT, Hannah: Eichmann en Jerusalén: Un estudio sobre la banalidad del mal. Editorial Lumen. Barcelona, 1999. Pág 46.
12. ARENDT, Hannah. Op. Cit, pág 9.
13. IGNATIEFF, Michael: Op. Cit, pág 53.
14. IGNATIEFF, Michael: Op, Cit, pág 53.



trato **más humano**, más no el trato **plenamente humano**. Pues este no se podría asumir sin consecuencias para el control y hasta la propiedad de la organización. Bajo tal perspectiva pareciese que el compromiso de la empresa con la promoción del humanismo ha llegado al límite de lo posible mucho antes de hallar la solución final en un estado de cosas en el que por fin reine entre la humanidad y específicamente entre superiores y subordinados la concordia y el respeto que solo se prodiga entre iguales.

Una de las consecuencias que de esto se deriva, es que carece de factibilidad antropológica la idea de movilizarnos alrededor de alguno de aquellos proyectos empeñados en prometer una solución final a los conflictos que se presentan entre los diferentes en general y entre superiores y subordinados en particular, por lo menos así lo postula el psicoanálisis. ¿Quiere esto decir que carece de sentido para la sociedad en general y para la colectividad empresarial en particular, comprometerse con el ideal humanista? en modo alguno, solo que en lugar de pensar en una solución final que una vez lograda haría en adelante innecesaria toda preocupación y esfuerzo por humanizar las relaciones superior-subordinado, hay que emprender tal esfuerzo como tarea permanente, pues la incorruptible identidad amenazada del superior no solo se resistirá a disolverse en la pequeña diferencia que porta el otro sino que además podría (como se registra en la historia) apos-

tar por el establecimiento de esas tan grandes y tan visibles diferencias que caracterizan el descaro con el que suele exhibirse el rostro de lo inhumano.

¿Pero en qué consistiría ese esfuerzo permanente por humanizar las relaciones superior-subordinado una vez aceptamos la tesis de un límite antropológico por parte del superior para reconocer en pie de igualdad al subordinado? El interrogante se formula a objeto de hacer notar que para el propósito en cuestión es poco lo que se puede esperar del superior. Desde luego, sabemos que mucho se puede y se debe hacer para que el superior entienda que la mejor forma de obtener el mejor provecho de los subordinados es a través del buen trato, la honestidad, la reciprocidad, el ejercicio de un liderazgo reconocido, etc. Pero estas buenas prácticas no superan el problema de la identidad. Es decir, no impedirán la configuración de las relaciones de subordinación como un "ellos" y un "nosotros" en lugar de una relación entre iguales. Por consiguiente, este límite nos concita a buscar soluciones desde el subordinado. La inspiración para este cambio de perspectiva la hemos encontrado en Sennett (1982 p.52), quien preocupado por el mal que puede infligir la autoridad al subordinado, particularmente cuando lo hace sentir débil y avergonzado, sugiere hallar el modo de impedirlo pese a que causar este daño es un recurso con el que cuenta la autoridad cuando no puede ejercitar la coacción física y los malos tratos.

La perspectiva es prometedora e interesante. Habida cuenta que no hay forma de impedir que eventualmente el jefe afirme su identidad en desmedo del subordinado (puesto que así toma la divisoria entre el "ellos" y el "nosotros") nos preguntaremos cómo puede el subordinado evitar que actúe de menosprecio lo hagan sentir débil y avergonzado. Como lo podemos constatar en Sennett, esta vía tiene antecedentes en Hegel y los estudios de la autoridad que se han efectuado desde el psicoanálisis. A modo de ilustración, la famosa "carta al padre" de Kafka sugiere que el subordinado tiene mucho por hacer para no sentirse como un "insecto" pese a la ruda, sorda y arrogante afirmación de la autoridad. Como luego veremos, es posible a partir de esta idea pensar en las modificaciones que se han de introducir en la gestión de los vínculos de autoridad, a fin de que el subordinado emprenda iniciativas para enfrentar el daño que a su amor propio puede generar el narcisismo de la autoridad.

Así pues, a partir de estos planteamientos asumimos aquí la tarea de indagar la génesis y las posibles soluciones al problema que en las relaciones de subordinación suscita la sensación de vergüenza y debilidad por parte del subordinado. ¿Pero qué nos motiva al estudio de este fenómeno? Tratar este punto es pertinente porque

es parte esencial de la discusión que da origen al concepto de dignidad humana adoptado por la mentalidad moderna. Como veremos, avergonzar al subordinado es una novedosa y perversa forma de dominarlo. Pero en el curso de este examen nos encontraremos con otra novedad en el planteamiento del problema. Mientras el psicoanálisis nos revela la presencia de obstáculos de naturaleza antropológica enraizados en la inmutable identidad del superior, nuestra pesquisa revelará obstáculos de naturaleza histórica. Apoyados en Norbert Elias, Sennett, Marx y el pensamiento liberal, hallaremos que la sensación de vergüenza y debilidad de los subordinados no es un dato o constante de naturaleza antropológica e inmanente a su condición social con independencia de las contingencias históricas. Su naturaleza es histórica y su presencia en el mundo de los subordinados muy reciente.<sup>9</sup>

Naturalmente, esto modifica por completo los términos del problema. Su tratamiento ya no estará limitado por insalvables obstáculos de orden antropológico, como en el caso del superior, en su lugar hallaremos obstáculos que además de contingentes están expuestos a la identidad mutable del subordinado.

Conviene aclarar que este planteamiento no excluye el pronunciamiento

\* El lector debe tomar atenta nota del enunciado. No se trata de sostener que la vergüenza tiene origen reciente. Reciente es la vergüenza en el marco de las relaciones de subordinación.

del psicoanálisis, pero como ya veremos, mientras su explicación no parece presentar problemas en el caso del superior porque se ha partido del supuesto que su identidad está definida, (en el sentido del interés que tiene de conservar su estatus). En el caso del subordinado esto ya es como mínimo un problema, pues de la mano de Hegel, el psicoanálisis y la historia podemos concebir la identidad del subordinado como un fenómeno en constante redefinición<sup>10</sup>, pues en realidad aspira a superar su condición presente. Por tanto, nuestra perspectiva es complementaria con el psicoanálisis y necesaria para explicar las contingencias históricas en la identidad del subordinado.

Adicionalmente, este examen será útil para dar cuenta del desplazamiento de la identidad del sujeto entre las pequeñas y las grandes diferencias con el otro, algo que, como es obvio, pertenece como fenómeno que se debe explicar a las contingencias de la historia socio-económica y cultural, de modo que a ella nos deberemos remitir si deseamos saber qué aspectos son claves para entender por qué se construye de este u otro modo la identidad del sujeto, e igualmente, para saber

cómo se produce el desplazamiento desde el trato decididamente inhumano al otro diferente, hasta el trato más humano, o si se prefiere, menos inhumano.

Como resultado de esta pesquisa esperamos mostrar cómo evoluciona la identidad del subordinado en el mundo moderno y la implicación que ha tenido y debe tener en la humanización de las organizaciones. Este punto es de gran importancia, nos permitirá observar que mientras es más bien poco lo que podemos esperar de la definida e inmutable identidad del superior, la mutable identidad del subordinado nos promete mucho más. Obviamente, esta es otra poderosa razón para abordar el problema “desde abajo”.

En síntesis; asumir que la inmutable identidad del superior establece un límite insalvable para brindar al subordinado el trato que solo otorga a los iguales nos invita a introducir novedades en el tratamiento del problema. En primer lugar, examinar lo que puede estar al alcance del subordinado para enfrentar el narcisismo de la autoridad (el prurito por señalar su diferencia y su superioridad) y en segundo lugar, examinar con este fin la evolución de su identidad.

---

<sup>10</sup> Veremos más adelante que la idea en cuestión tiene fundamento en la reflexión que hace Hegel sobre el “señorío y la servidumbre”. Para un planteamiento del tema en clave filosófica véase la presentación que hace Fukuyama (1992, capítulo 18) de Hegel, Hegel (1971) y Kojève (1985). El planteamiento es bastante conocido desde que ciertas posturas de la sociología del cambio político en las sociedades modernas (con Marx a la cabeza) han venido a insistir en la posición conservadora de clases y elites dominantes en contraposición a la postura reformista y hasta revolucionaria de las clases dominadas.

Nos apoyaremos en la lectura que hace Fukuyama (1992)<sup>11</sup> de grandes clásicos de la filosofía particularmente de Hegel, Hobbes y en Sennett (1982), y Elias (1993), etc. en orden a explicar las dificultades de naturaleza histórica y cultural que se presentan a la hora de humanizar las relaciones de subordinación.

## II. HEGEL: FILOSOFÍA DEL SEÑORIO Y LA SERVIDUMBRE

La razón que nos asiste para trabajar con los planteamientos de Fukuyama es la presentación que allí se nos hace acerca de la reflexión que adelantó Hegel sobre el “señorío y la servidumbre” o como prefieren otros, sobre el “Amo y el esclavo”, vale decir, la relación entre superior y subordinado. Nuestra labor consistirá en observar cómo la lectura o interpretación que hace la filosofía de las contingencias de la historia ha influido en la construcción, los cambios y las dificultades que presenta el tratamiento del otro diferente, especialmente en el

marco de las relaciones superior-subordinado.

En este orden de ideas postulamos la hipótesis de que la resistencia por parte del superior para otorgar un trato **plenamente** humano al subordinado está culturalmente respaldada por la particular visión que tiene el occidente moderno acerca de la dignidad humana. Como veremos, esta visión debe mucho al Hegel del capítulo cuarto sobre el “señorío y la servidumbre” en “la fenomenología del espíritu”.

El concepto clave será el de lucha por el reconocimiento. Para Hegel esta lucha tiene una decisiva implicación en los asuntos humanos. Solo es **plenamente** humano aquel que hace reconocer del otro el valor que a sí mismo se atribuye. Pero en la metáfora Hegeliana esto no se logrará a menos que arriesgue la vida en mortal combate. Es esta disposición de lucha lo que nos hace humanos, en tanto que por tal disposición nos reconocemos como seres moralmente valiosos. Y desde luego, por esto nos llenamos de razones y empeño para que el otro nos reconozca. Esta disposición se traduce históricamente en el empeño de no

<sup>11</sup> Puesto que la polémica al nombre y obra de Fukuyama ha llegado en algunos casos al extremo de no reconocer su crédito intelectual, creo necesario dejar constancia del reconocimiento que ha merecido por parte de Perry Anderson, uno de los más sólidos y respetables pensadores marxistas de nuestro tiempo. En su opinión (Perry 1992 p. 113), “El fin de la historia y el último hombre” es una extraordinaria hazaña de composición, Fukuyama se desplaza con fluidez entre la exposición metafísica y la observación sociológica, la estructura de la historia humana y los detalles de los acontecimientos actuales, las doctrinas del alma y las visiones de la sociedad, se puede afirmar sin vacilación, que nadie jamás ha intentado una síntesis tal, a la vez tan profunda en sus premisas ontológicas y tan cercanas a la superficie de la política mundial.”

declinar la voluntad de lucha, y gracias a esto se registra en la historia, particularmente del occidente moderno, un incesante espíritu de lucha por parte de numerosos protagonistas, desde los siervos de la gleba y el antiguo proletariado industrial reclamando derechos civiles y políticos (la ciudadanía), las naciones sojuzgadas que se lanzan a luchas de emancipación contra las potencias imperialistas, y más recientemente -para abreviar- el perseverante reclamo por la dignidad que libran numerosos colectivos. Entre otros; las mujeres, la población gay, las etnias, etc. En breve, se es plenamente humano porque se es moralmente valioso.

Como lo sugieren estas conocidas ilustraciones, en Hegel, las luchas por las libertades y la igualdad son luchas por el reconocimiento de la valía moral. Es decir, se nos llega a reconocer como sujetos libres e iguales a otros porque previamente hemos exhibido la valía moral que nos hace justos merecedores del mejor trato y de esa libertad tan esencial para la historia del progreso moral<sup>12</sup> que es la iniciativa para negar a la autoridad la arrogancia para definir lo que somos o debemos ser. -naturalmente, seres de inferior condición-. En este orden de ideas conveniremos en hablar aquí de libertad y de

igualdad como aspiraciones fundamentadas en la valía moral del sujeto. En consecuencia, el humano de Hegel no es un dato biológico, es un atributo moral del que solo dispone quien lucha infatigablemente por el reconocimiento. Por supuesto -aclara Hegel- "el individuo que no ha arriesgado la vida puede sin duda ser reconocido como persona, pero no ha alcanzado la verdad de este reconocimiento". (Hegel 1971, p.116). Es decir, no puede tener la certeza de su valía porque no se ha demostrado así mismo el valor que ese reconocimiento supone, en tal circunstancia ese reconocimiento es más una dádiva gratuita que una auténtica conquista.

Esto no es un argumento de última hora empecinado en la terca negación de la importancia que puede tener la disposición de las personas para reconocer a otras. Es una aclaración pertinente al objeto de preocupación que le inspira. Es que sin esa probada disposición a la lucha por el reconocimiento el sujeto carece de ese sentido de valía que le da tan buenas razones para negarse a permitir que la autoridad se tome el atributo de definirlo en falsos términos. Es pues absolutamente necesaria la lucha por el reconocimiento del otro para vivir dignamente la exis-

---

<sup>12</sup> Aunque no se ignora aquí las objeciones a la idea del progreso moral por cuanto a diferencia de la técnica no se produce una "acumulación" de progreso que hace posible avanzar siempre desde un punto cada vez más "avanzado", conservamos la expresión por razones de respeto a la convicción que sobre el particular manifestó la postura filosófica Hegeliana. Y por fuera de este marco, a modo de útil parámetro que designa lo superior y lo inferior desde alguna perspectiva moral, sin que ello involucre a idea de progreso comentada.

En expresiones lacónicas podemos resumir la trascendencia del reconocimiento afirmando que la indignación surge cuando se ofende el sentido del valor propio que se otorga al individuo, que nos sentimos orgullosos cuando nos valoran con justicia. Esto es, de acuerdo a nuestro propio valor, y nos avergonzamos si otras personas observan que no actuamos de acuerdo con nuestro sentido de la autenticidad (véase Fukuyama 1992 p. 235). Como veremos en seguida, a partir de esta reflexión podemos abordar varios interrogantes, entre otros los siguientes:

¿Cuál es el origen socio-cultural de las relaciones de servidumbre? ¿Cómo se definen? ¿Qué hace a un individuo sentirse menos y atribuir que otro es más? Más importante aún ¿Cómo se adquiere o se rescata el reconocimiento perdido? Las respuestas que formula Hegel a estas preguntas se hallan en su dialéctica de la lucha por el reconocimiento. Como se sabe, para tratar el punto el gran filósofo reflexiona acerca del mítico "primer combate de la historia", del cual surge una relación de señor y siervo, pues uno de los contendientes decide someterse a una vida de esclavitud antes que

arriesgarse a una muerte violenta<sup>14</sup>. Este es el origen del señor, quien vive con satisfacción esta victoria porque a costa de arriesgar su vida ha obtenido del otro el reconocimiento de su mayor valía, es decir, el reconocimiento pleno de su humanidad gracias a su disposición para entregar la vida a cambio de algo más valioso que esta, esto es, hacer reconocer del otro el valor que a sí mismo se atribuye. Para Hegel arriesgar la vida es lo que de modo definitivo nos arranca del reino animal, tan anclado como está en la preservación a toda costa de la existencia; sólo el humano puede desear un objeto perfectamente inútil desde el punto de vista biológico como una condecoración (Fukuyama 1992 p.211).

Con base en esta breve presentación del "primer combate de la historia" trataremos ahora de responder los interrogantes formulados. En primer lugar ¿Qué define una relación de servidumbre? no es el hecho de que haya quien ordene y quien acate, más allá de esto hay algo más fundamental. En Hegel las relaciones de subordinación son relaciones entre sujetos de **distinta valía moral**, no es una relación entre iguales. Más aún, la subordinación

---

<sup>13</sup> Como en el caso del narcisismo de la pequeña diferencia, en esta oportunidad la sociología viene a corroborar los planteamientos de Hegel. En efecto, Erving Goffman discute la tesis Lockeana del yo como una propiedad privada individual, para Goffman, el yo es "algo fabricado en colaboración con otros", no es "algo elaborado dentro del cuerpo de su poseedor", es un efecto dramático -en sentido teatral- en el que al modo de Hegel "la preocupación decisiva es saber si se le dará o no crédito". Para el tema véase Goffman (1989, p. 269).

<sup>14</sup> Para el tema véase Fukuyama 1992 p.212 y sgts.

está definida porque hay un sujeto que en aras de conservar la vida y de no morir en forma violenta declina la lucha por el reconocimiento. El resultado será desastroso, la conciencia juzgará severamente su cobardía y esto lo hundirá en la más abyecta y humillante postración moral. Este es el más auténtico de los subordinados.

De acuerdo con estas ideas no es poco lo que está en juego en el encuentro con el otro, es el establecimiento de relaciones cimentadas en el mutuo respeto lo que se está apostando, o dicho de otra forma, cada vez que dos individuos se relacionan el tratamiento que se otorgan definirá si se reconocen o no como sujetos plenamente humanos. De ser así, el mutuo respeto será la norma de tratamiento y en esa medida estamos frente a una relación entre iguales. De lo contrario, estamos frente a una relación entre diferentes en la que una de las partes logra el reconocimiento del otro como alguien moralmente superior.

Conviene pues subrayar que en la cosmovisión occidental esta es la esencia de la más auténtica relación de servidumbre, pues esa superioridad nombra la inferioridad sentida de quien la otorga (el siervo, el subordinado). No se trata pues de cuestionar el aspecto formal de las relaciones de subordinación, es decir, la presencia de quien

dirige, da ordenes, etc. y de quien las obedece, sino al hecho de que **estos roles son vistos y apreciados por sus propios protagonistas, como proyecciones de la valía moral** de modo tal que el mismo subordinado tiene de **si tan poca estima como admiración, respeto y hasta temor del superior.**

Estamos ahora en condiciones de establecer el origen de la servidumbre así entendida, es la declinación de la disposición para luchar por el reconocimiento, y en su lugar preservar la vida. Pero el primer combate de la historia es solo eso, no el último, y lo que viene a explicar Hegel es que el despliegue en la historia del espíritu de la libertad, o si se prefiere, el progreso moral de la humanidad, (puesto que somos libres en tanto se nos reconoce) se pone en marcha cada vez que el esclavo, siervo o subordinado (repito, en el sentido hegeliano de tener poca o nula estimación de sí mismo a causa de su falta de valor para arriesgar la vida) se decide a luchar de nuevo por el reconocimiento. De hecho, el gran filósofo saluda la revolución francesa porque interpreta que su ideal republicano y ciudadano materializa en ese momento de la historia la lucha de los siervos por el reconocimiento<sup>15</sup>. Más aún, atribuye que solo los subordinados, aquellos vencidos en el primer combate, son los auténticos sujetos de una historia

<sup>15</sup> Desde luego, en Hegel la definición de servidumbre nombra la posición del o los subordinados en general, de modo que sociológicamente hablando sus referentes empíricos pueden ser muy amplios e incluir a la propia burguesía que en siglos pasados no lograba aún posicionarse como clase dominante.

que se por finalidad establecer la ple-  
nitud de todos los individuos.  
Los señores están demasiado gozosos  
y conformes con el mundo que domi-  
nan para esperar que tengan interés en  
el subordinado. Un interés que si está  
ausente y presente en el subordinado  
depende de esto negar la ab-  
soluta postulación moral en que se haya  
llegado del primer combate.<sup>16</sup>

Estas observaciones del gran filo-  
sofo nos sitúan en la pista que nos  
permite identificar la forma como se  
proyecta en la sociedad la dialéctica  
de amo y esclavo. En efecto, el recla-  
mo por una sociedad que garantice la  
libertad, la igualdad y la fraternidad  
universales implica de hecho la uni-  
formización de relaciones de mutuo  
reconocimiento del valor que se atri-  
buyen los individuos, pues como se  
comprenderá, sin tal reconocimiento  
no se abona el terreno para edificar  
sólidas y auténticas relaciones de  
igualdad y reconocimiento.

Sea esta la oportunidad para hacer  
notar que, contrario a lo que sucede  
con el señor, la identidad del subordi-  
nado no está definida por el desenlace  
del "primer combate". Hegel confía que  
el drama de la derrota se traduzca en el  
cumplimiento del siervo para recuperar la dis-  
posición a la lucha por el reconociemien-  
to y como resultado de ello espera que  
las relaciones señor-siervo (en senti-  
do de relación entre sujetos de distin-  
ta valía moral) se transforme en rela-

ciones de reconocimiento al margen de  
que subsista la orden del superior y el  
acatamiento del subordinado. Así po-  
demos interpretar las conquistas de la  
clase obrera. De hecho, pese a todo lo  
que aún queda pendiente no es des-  
estimable lo que se ha logrado gracias  
a estas luchas en términos del recono-  
cimiento de su dignidad, a tal punto  
que llegó el momento en que el obrero  
se sintió orgulloso de ser obrero por-  
que se demostró capaz de luchar exi-  
tosamente contra el capitalismo salva-  
je e inhumano de siglos atrás.

Sobre este punto en particular es  
importante reparar en que la terca y  
sorda identidad del "señor" no fue  
obstáculo para emprender la lucha por  
el reconocimiento dentro de la gran  
empresa de negocios. Para ser más pre-  
ciso, estas conquistas obreras demues-  
tran que la transformación de relacio-  
nes de servidumbre (en el sentido He-  
geliano) en relaciones de reconoci-  
miento -o lo que más comúnmente de-  
nominamos humanismo organizacio-  
nal- no descansa necesariamente en el  
solitario protagonismo del superior  
como lo pretende buena parte de la li-  
teratura administrativa. Pues para for-  
tuna del progreso moral (en el sentido  
hegeliano) las luchas obreras y de  
otros colectivos parecen ser el testi-  
monio de que el reconocimiento es una  
efectiva y poderosa disposición aní-  
mica propia de la mentalidad moderna.  
De hecho, sólo con esta mentalidad

<sup>16</sup> Para el tema véase Hegel (1971 capítulo 4º), Kojève (1985) y Fukuyama (1992 capítulo 18)



pueden los seres humanos protagonizar una historia como lo pretendía Hegel, de modo que los sujetos del primer combate, y particularmente el subordinado obstinado en recuperar las riendas de su destino es el sujeto en el que Hegel prefiguró la rebelde idiosincrasia del subordinado de nuestros días. Muy probablemente, así se registra en el imaginario moderno gracias a la amplia difusión de los acontecimientos, hitos y mitos fundacionales de la modernidad, particularmente las grandes revoluciones; la francesa, la inglesa, la americana, las luchas de liberación del subcontinente americano, la rusa, etc. pues todas ellas se inspiraron en la libertad, la igualdad y la fraternidad, expresiones con las que muy comúnmente nombramos la lucha por el reconocimiento.

Como se puede apreciar en esta breve reseña del “Amo y el esclavo”, la interpretación que hace Hegel acerca de como se produce el progreso moral de la humanidad es apropiada a nuestro objetivo por cuanto reposa en el examen del origen y el desarrollo de las relaciones de obediencia y subordinación. O dicho en otros términos, su interpretación es apropiada porque invita a reconocer lo que hay de histórico y cultural en estas relaciones. Veamos entonces qué datos históricos pueden ser útiles para explicar la configuración de relaciones de subordinación como relaciones de amo-esclavo en el sentido moral y hegeliano del término, y como pueden modificarse en el curso de la historia.

### III. GENESIS E HISTORIA DEL SERVIDUMBRE

Empecemos por señalar que el origen de la servidumbre como condición de inferioridad moral vivida por el individuo como estigma y con vergüenza es un dato histórico característico de la cultura occidental moderna. Apoyados en Marx y nuevamente en la representación que de la dignidad personal se divulga desde el pensamiento liberal podemos entender este fenómeno.

Ya en el humanismo renacentista se postula que el ser humano es el auténtico artífice de la historia y que esta no debe ser otra que la proyección de la voluntad humana. No es Dios ni alteridad alguna quien forja el destino de los humanos. Al contrario, son estos los que definen su destino. En manos del pensamiento liberal este legado derivó en la convicción del individuo como **responsable** de su vida, del sentido que le ha de otorgar y de lo que puede hacer con ella a fin de sentirse realizado. Esto hizo necesario el reconocimiento de la libertad de conciencia del individuo para decidir que es una buena vida. Pero además, su reconocimiento como propietario. Para empezar, de su vida y su cuerpo, pero sobre todo de su fuerza de trabajo y de los frutos que de esta obtiene. En efecto, de la mano de John Locke el liberalismo vino a decir que los individuos son propietarios legítimos e indiscutidos de los bienes que obtienen gracias a su trabajo. Por lo tanto, su bienestar

depende del empeño que ponga el individuo para obtener el mayor provecho de su capacidad de trabajo.

Al llegar aquí basta con suponer que el nivel de bienestar se toma como criterio de valoración social del logro individual para advertir inmediatamente que las diferencias de fortuna derivan en diferencias de apreciación moral, pues se asume que la fortuna es fiel resumo del empeño, sacrificio y acierto del individuo para superar la condición inicial de su existencia. La promesa de ascenso social como premio al trabajo duro y esforzado se convierte así en el parámetro que permite establecer el valor moral de las personas para "salir adelante" por medio del trabajo. En el Adam Smith de "la teoría de los sentimientos morales" ya tenemos un temprano observador del estrecho vínculo entre orgullo, vergüenza y posición social. "... la vanidad siempre se funda en la creencia de que somos objeto de atención y aprobación. El hombre rico se congratula de sus riquezas porque siente que ellas naturalmente le atraen la atención del mundo y que los demás están dispuestos a acompañarlo en todas esas emociones agradables que las ventajas de su situación le inspiran con tanta facilidad. Al pensarlo, su corazón se hincha y se dilata en su pecho, y aprecia más su riqueza por tal razón que por todas las demás ventajas que le procuran. El hombre pobre, por el contrario, está aver-

gonzado de su pobreza, siente que o bien lo excluye de la atención de la gente, o bien, si le prestan alguna atención, tienen escasa conmiseración ante la miseria y el infortunio que padece. En ambos casos resulta humillado... percibir que nadie repara en nosotros necesariamente frustra la esperanza más grata y abate el deseo más ardiente de la naturaleza humana." (Smith 1997 A p.124, el subrayado es nuestro)<sup>17</sup>.

¿Cómo pudo el discurso liberal del individuo responsable convertirse en efectivo parámetro de apreciación moral? No pretendemos aquí una explicación exhaustiva, pero sí dejar evidencia de un sólido soporte social que permite "leer" e "interpretar" los éxitos y fracasos de los individuos en clave de responsabilidad moral. Esto es, como el valor que se precisa desplegar para superar la condición de la existencia en un momento dado. Este soporte social en cuestión es el proceso de acumulación originaria del capital. Para ser breve, Marx nos explicó que a este proceso debemos -entre otras cosas- el nacimiento del individuo en tanto propietario de su fuerza de trabajo y de esta como el recurso que tiene el singular para realizar su existencia. Atrás quedaron los tiempos en que las tierras comunes y la posesión de instrumentos de trabajo manual eran el soporte material de la existencia. En adelante ya no se podrá contar con tierras comunales habida cuenta que

<sup>17</sup> Más antes que Smith, Hobbes (1994, p. 73) también aseguraba que "la pobreza es deshonorosa". Véase también Fukuyama Op. Cit. Pág. 244.

fueron privatizadas, ni con herramienta manual alguna porque en el proceso de industrialización los nuevos medios de trabajo (la máquina) son propiedad del patrón burgués<sup>18</sup>. Como se comprenderá, en tal circunstancia los individuos no tienen más alternativa que vender su fuerza de trabajo al mejor postor. Pero desde el momento que se formula el propósito de obtener el mayor provecho posible en términos de bienestar, entonces la responsabilidad del individuo será un dato clave para entender sus logros y fracasos. En efecto, decisiones tales como la calificación de la fuerza de trabajo y su contrato en el mercado laboral -tan vitales como son para incrementar el ingreso, el bienestar y el ascenso social- son objeto de elección del singular y en esa medida este individuo es responsable de sí mismo.

Se podrá objetar que el capitalismo establece reglas de juego que discriminan en contra de los pobres y los menos favorecidos por la fortuna. Más aún, que genera pobreza, pero aún así no es despreciable el margen de elección que tiene el individuo para labrar su bienestar, pues ese margen es el que permite cultivar expectativas de mayores ingresos, bienestar y ascenso social. Si a esto añadimos que tales logros (por mínimos que sean) son significativos desde el punto de vista moral porque afirman el orgullo del in-

dividuo, entonces no hay duda que en el mercado laboral se ha erigido como soporte social de la valoración moral que hacemos de los individuos en función de su capacidad para hacerse responsable de sí mismos<sup>19</sup>. Más aún, porque existe tal margen de elección los individuos tienen de sí tanto más orgullo propio cuanto mayores son sus logros, y esto, con independencia de la posición social, pues el verdadero parámetro es la condición de la existencia en un momento dado. Pero desde luego, el mercado laboral también nos explica el falso amor propio de quienes se asumen como responsables de su penosa condición. A modo de invitación para ocuparnos del tema, "la corrosión del carácter" de Sennett -una reciente y muy bien documentada investigación sobre el impacto del trabajo flexible en la vida emocional de obreros (as) y empleados (as)- ilustra una vez más el peso de la responsabilidad que sienten las personas cuando sus vidas no marchan de la mejor manera. En esta oportunidad nos relata el caso de un grupo de ingenieros despedidos por la IBM, quienes pese al conocimiento de cómo se desenvuelve actualmente el gran capital (adelgazando la nómina) no pudieron evitar sentirse responsables de su desgracia, pues luego de reparar en "la historia del trabajo de alta tecnología, en su inmenso crecimiento reciente, en

<sup>18</sup> Para el tema véase el Marx (1946) de la Acumulación Originaria de Capital.

<sup>19</sup> Para una estimulante y enriquecida crítica del trabajo remunerado como "hecho social total" capaz de erigirse en parámetro de la apreciación moral véase Meda (1998).

las capacidades necesarias para hacer frente a los desafíos industriales y científicos, se concentraron en lo que podrían y deberían haber hecho en sus propias carreras con vistas a prevenir las dificultades” véase (Sennett, 1998, p.135. El subrayado es nuestro).

Estamos ahora en condición de observar cómo las instituciones socio-económicas del occidente moderno han abonado el terreno donde se cultiva la apreciación de las personas de pobres recursos como sujetos de escasa o falsa valía moral, de modo que estará con ubicarlas en el terreno de las relaciones de subordinación para explicarnos porque se han configurado como relaciones amo-esclavo en el sentido hegeliano del termino. Es que en este marco histórico, y solo en este, la pobreza es vivida por sus protagonistas como resultado de una auto-diagnosticada minusvalía moral que se expresa en la vergüenza por ser pobre, dependiente y socialmente débil. Y más allá de esto por no haberse sacrificado un poco más”, por no ser austero y haber ahorrado para el futuro, por no haberse decidido a estudiar, o aprender un oficio más cotizado en el mercado, por no haber tenido el coraje de arriesgar las pobres seguridades del presente y probar suerte en otra ciudad o país, etc. etc. En suma, por no tener el suficiente valor para luchar

hasta el final contra un destino que pudo ser distinto.

Puesto que es de la mayor importancia ver como surge en el curso de la historia occidental la autodiagnosticada minusvalía moral de las gentes con escasos recursos, nos detendremos brevemente en las observaciones de sociólogos de la vergüenza como Norbert Elias y su epígono Richard Sennett. Según este, solo en occidente y desde entonces (la modernidad) a la gente le da vergüenza ser más débil que otro y depender de él (Sennett 1982 p.50,51). Basado en los estudios de Louis Dumont sobre el “Homo Hierarchicus” de la sociedad india y en la presentación que hace Le Roy Ladurie de la Provenza medieval agrega enseguida que “en las sociedades aristocráticas u otras sociedades tradicionales, la debilidad no era per se un hecho vergonzoso”, es más, “a cada nivel, la gente espera que alguien situado más arriba haga, piense o interprete lo que ellos no pueden hacer por sí mismos. Esta dependencia no comportaba vergüenza” (Sennett 1982, p.122) y a modo de explicación señala que “uno heredaba su debilidad en la sociedad, no era responsabilidad propia” y por ello mismo “en esas condiciones no es humillante ser dependiente” solo “en la sociedad industrial llego a serlo<sup>20</sup>, pues el mercado hace

---

\* El Tocqueville de “La Democracia en América” observó algo muy semejante. En el capítulo 5 de la tercera parte aborda el tema de las relaciones entre “servidor y amo” para hacer notar que “frecuentemente sucede en los pueblos aristocráticos que el estado de servidumbre en nada humilla el alma de los que están sometidos a él, pues ni conocen, ni han imaginado siquiera otras condiciones....” Agrega, sin embargo, que bajo

que las posiciones de dependencia sean inestables, se puede subir para luego caer". Nunca se insistirá lo suficiente en la trascendencia ideológica del mercado, pues a raíz de la inestabilidad que introduce en la existencia del individuo "la gente empezó a sentirse personalmente responsable por el lugar que ocupaba en el mundo", en adelante considera "sus éxitos o sus fracasos en la lucha por la existencia como cuestión de fuerza o de debilidad personal" (Sennett 1982 p.51). Es tal el impacto de esta visión de la responsabilidad personal que se llegó a sostener que "la pobreza... es lo que corresponde a los que no son lo bastante fuertes para cuidar de sí mismos".

Según Sennett, varios estudios han demostrado que incluso en medio de la gran depresión "la gente atrapada en el torbellino económico sabía abstractamente que estaba sometida a unas fuerzas impersonales que no podría controlar, sin embargo, tomaba sus desgracias como señales de que no había sido lo bastante fuerte para hacer frente a sus problemas" (Sennett 1982 p.51). A modo de útil corroboración Sennett nos comenta que en entrevistas realizadas para un libro que tituló "The hidden injuries of class"<sup>21</sup> (las heridas ocultas de clase)

pudo advertir que "los trabajadores norteamericanos. atribuyen el tener trabajos rutinarios o manuales a su **incapacidad para "progresar"**, para **"saber que hacer"**". Creen que no han logrado formarse, disciplinarse en el sentido moderno, el resultado es que son **"don nadie"**, **"una pieza más de la maquinaria"** (Sennett 1982, p.91, el subrayado es nuestro) agrega a renglón seguido que "las familias a las que entrevistamos tratan de compensar su propia sensación de fracaso mediante un control rígido de sus hijos, cosa que ocurre en especial con los padres de clase obrera. Los hijos no tienen más opción que llegar más allá que sus padres". También nos comenta que en una novela extraordinaria del obrero inglés Robert Tressell, "The Ragged-Trousered Philanthropists" (algo así como "el filántropo harapiento"), expresa la existencia de una divisoria análoga entre el ideal y uno mismo. Los obreros que observa tienen miedo de enfrentarse con sus jefes, porque creen que no son más que partes de seres humanos, que no son bastante completos para ser fuertes, **"por eso creen que se merecen lo que les pasa"** (Sennett, 1982, p.91, el subrayado es nuestro). Finalmente, nos informa que "los estudios hechos sobre los negros estadounidenses

---

condiciones que denomina "democráticas", en el sentido de sociedades en las que se abre paso la igualdad vía movilidad social, la obediencia "no es ya a sus ojos - del servidor-santa ni justa, y se somete a ella como un hecho útil pero degradante". Tocqueville (1984, pág 603 y 604. El subrayado es nuestro).

<sup>21</sup> Este libro se escribió con la autoría de Jonathan Cobb.

pobres que viven en ciudades revelan que a su juicio el recibir la asistencia social, el depender de personas que juzgan la debilidad de uno a fin de decir cuanto necesita, es una experiencia humillante" (Sennett 1982 p.51). Pero lo relevante es que "pese a que esos negros saben que las cartas están marcadas en contra de ellos, se produce la internalización de la dependencia como vergüenza". Son, concluye Sennett, "signos de como ha llegado a figurar en nuestras mentes el fenómeno de la dependencia como situación amenazadora".

Argyris también halló situaciones semejantes a las descritas por Sennett, encontró que "el 91% de los empleados con bajas calificaciones laborales se describen a sí mismos como psicológicamente simplificados y empobrecidos" (Argyris 1979, p.378). También descubrió un "proceso de despojamiento" a través de la "mortificación del propio yo", es la única manera de explicar los siguientes comentarios de los trabajadores; "esto no me dice nada", "preferiría cavar zanjas que hacer esto" o, "**cualquier tonto puede hacer este trabajo**". (Argyris, 1979, p.371 el subrayado es nuestro)

Hay varios aspectos para comentar a partir de estas breves notas. En primer lugar, ofrecen evidencia de que las relaciones de dependencia y/o subordinación y los fenómenos que a menudo se le asocian, como la pobreza y la baja calificación laboral son vividos por el individuo con una

sensación de vergüenza y de muy baja autoestima originada en la creencia difusa pero efectiva de ser responsables de su particular y penosa situación, responsabilidad que acusa al individuo de no ser tan fuerte, capaz y acertado como otros en cuanto a ser responsable de sí mismo. Naturalmente, esta visión da lugar a un "ellos" y un "nosotros" construido a partir de la menor o mayor valía que tiene el individuo para responder por sí mismo. Pero por supuesto, esta menor o mayor valía se traduce en una divisoria entre individuos de menores o mayores atributos morales que no podemos más que apreciar en términos de admiración y menosprecio, pero al hacerlo ya se ha instaurado la desigualdad en la forma de tratar a los semejantes y revela la existencia de un código moral que nos dicta quién merece o no el mejor trato.

En este orden de ideas, la sociología de la vergüenza (como manifestación de la baja autoestima que producen las relaciones de dependencia y fenómenos asociados), viene a confirmar la existencia en los individuos y la sociedad, de un código moral responsable de la desigualdad en el trato y en el estatuto moral de los individuos, y por supuesto, también responsable de ser el acicate de esa lucha por el reconocimiento a la que Hegel atribuyó ser la causa del progreso moral, entendido este como el establecimiento definitivo del reconocimiento universalizado de la humanidad, es decir, de la

valía moral que estamos en capacidad de exhibir.<sup>22</sup>

En segundo lugar, es importante hacer hincapié en que los investigadores de la sociología de la vergüenza han hallado que las relaciones de subordinación son uno de esos espacios en los que el terreno esta abonado para vivir la sensación de vergüenza, pues como tal, ésta **“es un miedo a la degradación social** o dicho en términos generales **a los gestos de superioridad de los otros”** pero, agrega Elías, “también es una forma de disgusto y de miedo que se produce y se manifiesta cuando el individuo que teme la supeditación no puede defenderse de este peligro mediante un ataque físico directo u otra forma de agresión”... (Elias 1993 p.499, el subrayado es nuestro) ¿y no son estos gestos de superioridad de los otros, y el no poder defenderse mediante ataque físico directo, situaciones rutinarias en la relación de subordinación de nuestros días? Así, de nuevo la sociología viene a confirmar la convicción Hegeliana de que las relaciones de subordinación son uno de esos terrenos apropiados para motivar luchas por el reconocimiento habida cuenta que allí tales relaciones son representadas por quienes las protagonizan en términos de superioridad e inferioridad moral.

En tercer lugar, es de la mayor importancia para el propósito de esta reflexión subrayar el vínculo de causalidad que existe entre la institución mercado y la experiencia de vergüenza que vive el individuo en posición de subordinado, pues allí, en el mercado, se generan las condiciones o circunstancias que hacen al individuo representar sus logros y fracasos como el resultado del valor, el sacrificio, el empeño y el acierto que pone en realizar su existencia. Para ser más claros hay que decir que aquello que obra de modo tal que produce esta representación en el individuo, es el hecho cierto, de que el capitalismo moderno e industrial, como lo señala Marx, sólo es concebible gracias a la mercantilización de la fuerza de trabajo, ese acto de acumulación originaria de capital que procede a no dejar más alternativa que vender la fuerza de trabajo para poder subsistir. Al llegar aquí solo hará falta notar que el mercado laboral es el nuevo acicate que tiene el individuo para calificar esta nueva mercancía y cotizarla en mejores términos para comprender por qué se siente responsable de su bienestar, pues de su voluntad, empeño y acertadas decisiones dependerá si obtiene o no el mejor provecho de su fuerza de trabajo (recordemos aquí a los ingenieros de la IBM observa-

---

<sup>22</sup> Conviene recordar que ya Kant se había pronunciado en términos semejantes respecto a lo que constituye el progreso moral de la humanidad. En efecto, hablo del sujeto ilustrado como aquel que tiene el **valor moral para servirse de su razón y hacer de ella uso público** (Kant 1998, p.25-28). Como se comprenderá el valor moral que tiene un individuo para hacer uso **público** de la razón, es, desde luego, una forma de emprender la lucha por el reconocimiento.

dos por Sennett). En estas condiciones no hace falta insistir en que la representación que tienen los individuos de sí como responsables de sus logros y realizaciones, descansa en un sólido soporte social, esto es, en el hecho indiscutible de que dispone de un margen de maniobra para decidir sobre su fuerza de trabajo y en esa medida sobre su existencia.

Finalmente, estamos ahora en mejor condición para observar lo que debe la vergüenza, en el marco de relaciones de subordinación, a la historia sociocultural. Al respecto lo primero que se puede señalar es que se trata de un fenómeno relativamente reciente, surgió en el occidente moderno. Fue allí y desde entonces cuando el subordinado empezó a vivir su rol de modo vergonzante, pues como sabemos, en este momento irrumpe en la historia la mercantilización de la fuerza de trabajo y con ella el soporte socio-económico de la responsabilidad que experimenta el individuo respecto a su bienestar.<sup>23</sup>

Desde luego, para las posturas humanistas que encarecen la autonomía del individuo para decidir por sí mismo las metas y logros que dan sentido a la vida realizada, el mercado laboral es una institución imprescindible como quiera que su existencia ya

presupone un individuo abocado a tomar decisiones determinantes para la realización de sus aspiraciones. Sin embargo, al igual que concurre con propósitos de sello humanista como el señalado también es obvio que genera problemas, prueba de ello es que la mercantilización de la fuerza de trabajo no se hace efectiva sin insertarla en el marco de relaciones de subordinación donde los participantes protagonizan un "combate" por el reconocimiento de la valía que a sí mismos se otorgan.

Así pues, razones de naturaleza histórica respaldan la imagen de las relaciones de subordinación como uno de esos terrenos donde se lucha por el reconocimiento, pues como lo hemos visto, factores socio-económicos y culturales contribuyen de modo efectivo a difundir una representación Hegeliana de las relaciones de dependencia según la cual en ellas están cristalizadas las recompensas y sanciones de que son merecedores sus protagonistas según el esfuerzo, tesón y acierto que han puesto para realizar esas aspiraciones.

---

<sup>23</sup> Como ya lo hemos advertido, lo específicamente moderno de la vergüenza es su presencia en el marco de las relaciones de autoridad, que no en la cultura occidental, ya en los textos bíblicos se estableció un estrecho vínculo entre responsabilidad, vergüenza y salvación. Recordemos aquí a Adán y Eva cubriendo sus "vergüenzas" luego de ser sorprendidos.



#### **IV. DE LA IRREDUCTIBILIDAD DE LO INHUMANO Y EL COMPROMISO HUMANISTA. NUEVO REPLANTEAMIENTO**

¿Qué implica todo lo anterior para el propósito de humanizar las relaciones de subordinación que se establecen en las organizaciones? Por el momento tenemos en consideración dos puntos muy estrechamente relacionados. En primer lugar, el problema se desplaza desde el superior al subordinado, y en segundo lugar, la forma como este vive el problema da lugar a un replanteamiento de las iniciativas comprometidas con la humanización de los vínculos de autoridad.

Respecto al primer punto debemos hacer notar que el problema no solo radica en el obstáculo de orden antropológico representado por el narcisismo de la autoridad para otorgar al subordinado un trato plenamente humano. El problema también se presenta porque en el marco de la cultura occidental moderna el subordinado vive su experiencia como proyección de una autodiagnosticada minusvalía moral que nos conduce a un replanteamiento del problema, lo inhumano de las organizaciones no se deriva en forma exclusiva del prurito narcisista de la autoridad, tal como lo presumen las propuestas centradas en jefaturas y supervisores de “perfil humanista”, inhumano es también el subordinado victimizado por el falso autoreconocimiento. Por tanto, **no sólo se trata de**

**humanizar al superior, también a ese subordinado que es presa de esa autodiagnosticada minusvalía moral** promocionada por el código moral difundido por el mercado. Se podría objetar que la salud moral del subordinado mejora notablemente si el superior lo trata de forma amable y comprensiva, pero esto parece olvidar que el sutil prurito narcisista de la autoridad se agitará siempre que el dependiente reclame ese tipo de trato que amenaza con borrar la frontera entre el “ellos” y el “nosotros”. Obviamente, no debemos prescindir de estos jefes amables pero sin olvidar que ese narcisismo y la posición dependiente del subordinado y de modo particular aquel de baja calificación laboral, genera en el dependiente el falso autoreconocimiento que lo hace participe de su condición de inferioridad moral. En este orden de ideas es evidente la necesidad de encarar el problema desde la iniciativa del subordinado.

En resumen, los datos suministrados por la historia y la sociología de la vergüenza interpretada a su vez en clave hegeliana nos autorizan a sostener que al margen del problema antropológico que suscita la identidad narcisista del superior hay otro problema de configuración histórica protagonizado por la moral vergonzante del subordinado. En otros términos, con independencia del trato que el superior otorgue al subordinado, este, en cuanto dependiente del superior ya vive su posición como proyección de esa autodiagnosticada minusvalía moral que surge del sentirse responsable de su existencia.

Como es de esperar, bajo este replanteamiento las iniciativas dirigidas a la humanización del vínculo de autoridad deberán reconsiderarse. Para empezar, ahora sabemos que el mejor trato del supervisor no libra al dependiente de sentirse como de inferior condición, de modo que en razón al limitado alcance de lo que podemos esperar de la autoridad hemos de concebir que en el protagonismo del propio subordinado se halla la promesa de la autorredención y el rescate de la humanidad negada por el superior. Como se ha repetido tantas veces, esto es lo que esperamos de la disposición a la lucha por el reconocimiento, pues como ya se ha señalado, el gran beneficio de esta lucha es la recuperación de la valía personal, y la certeza de ser mucho más que el abyecto siervo que hay detrás del prurito narcisista de la autoridad, se trata pues de que el subordinado sienta ser alguien moralmente valioso pese al narcisismo de la autoridad. En consecuencia, tenemos buenas razones para celebrar el empeño que puso Hegel y otros destacados pensadores en la divulgación de la lucha por el reconocimiento como la auténtica matriz del ser humano. En efecto, gracias a la amplia difusión de "los derechos humanos y universales"

(otra forma de nombrar la lucha por el reconocimiento) la empresa de negocios se convirtió en un espacio más de la lucha por el reconocimiento. Así no resulta extraño que la empresa haya sido y siga siendo desde tiempo atrás epicentro de las luchas emprendidas por los asalariados en pos del reconocimiento de su dignidad. Así pueden interpretarse sus más emblemáticas conquistas, entre otras; la reducción a ocho horas de la jornada laboral, el reclamo por condiciones de trabajo cómodas e higiénicas, mitigación de riesgos, salarios decorosos, vacaciones, cesantías, prestaciones sociales, reconocimiento de la personería jurídica sindical, consagración del buen trato en el régimen disciplinario, etc.

Por supuesto, estos logros hacen parte de las aspiraciones por una vida más cómoda y segura desde el punto de vista de las satisfacciones materiales que reportan, pero desde Smith y Marx<sup>24</sup> hasta nuestros días existe entre de los estudiosos de la acción humana un amplio consenso en torno a la ambigüedad de estas aspiraciones, pues también satisfacen demandas de orden moral en cuanto permiten al asalariado tener de sí una apreciación moralmente orgullosa<sup>25</sup>. Estos logros vienen así a demostrar que la humani-

---

<sup>24</sup> En Honneth (1997) hallamos una interesante interpretación de Marx y su defensa de las luchas obreras por mejores condiciones de vida en clave de reconocimiento y de dignidad. Como veremos más adelante, en esto fue muy claro y explícito en Adam Smith.

<sup>25</sup> Ya hemos visto como el Smith de la "Teoría de los Sentimientos Morales" procede a articular la realización moral con el bienestar material. Más adelante volveremos sobre este punto, pero desde ya conviene advertir que esa ambivalencia moral constituye todo un problema a resolver. De hecho, es uno de los grandes problemas del feminismo

zación “desde abajo” es una idea llena de sentido y enteramente viable, pero además, suministran evidencia acerca de lo mucho que puede hacer el subordinado para sobreponerse al limitado alcance humanista de lo que puede hacer una autoridad que por definición no está “vacunada” contra el narcisismo, y esto, gracias a la mutabilidad identitaria de su ego.

Donde mejor podemos apreciar la importancia de este planteamiento es en el terreno del daño moral que inflige al subordinado el prurito narcisista de la autoridad, pues del planteamiento se deriva la idea de que el verdadero problema está en la dificultad del subordinado para creer en el cómo ser moralmente valioso y no tanto en la medio inútil tarea de humanizar plenamente al superior. En otros términos, mientras es obvio que la identidad del superior está definida de modo inmutable (será siempre el superior por más comprensivo y amable que sea) la del subordinado puede ser modificada por él mismo. Ciertamente, tampoco dejará

de ser dependiente en el sentido formal del término, pero lo que hegelianamente importa es la superación de la humillante postración moral a la que está reducido luego del primer combate. Como veremos, a despecho de los actos arrogantes de la autoridad el subordinado puede recuperar su orgullo y el amor propio. En este orden de ideas, facilitar esa metamorfosis es la forma más plena y auténtica de comprometernos con la humanización de las organizaciones.<sup>26</sup>

Esto no significa la promesa de una solución final y fácil, a esto se opone la vigorosa inercia de las instituciones socio-económicas y culturales que generan al mismo tiempo vínculos de dependencia y sentido de responsabilidad del individuo, pero la naturaleza socio-cultural del fenómeno junto al hecho de que el problema está formulado desde la perspectiva del subordinado hegeliano, permite concebir que el protagonismo del subordinado pueda impedir que la supuesta superioridad del otro (el superior) le

---

contemporáneo. Para el tema véase Fraser (1996). Allí nos encontramos con un concepto bivalente de justicia a fin de que las políticas de género se orienten a resolver tanto los problemas de redistribución (de riqueza) como de reconocimiento en el orden moral.

<sup>26</sup> Conviene señalar que si a escala micro, en las organizaciones, este proceso de recuperación de la valía se lleva a cabo en medio de tensiones y disputas, a escala macro puede ser la explicación de muchos conflictos y confrontaciones violentas. Pero en modo alguno quiere esto decir que la sociedad moderna a la que da origen este proceso de reconocimiento, es violenta por naturaleza. En este sentido es oportuno remitirnos a la tesis de Huntington (1992 p. 47 y sgts.) según la cual, violentos son los procesos de modernización de las sociedades tradicionales, que no la sociedad ya modernizada, pues el resultado final del proceso es la construcción de sociedades incluyentes que no están exentas de conflictos pero disponen de mecanismos políticos y culturales que disuaden o hacen innecesario el recurso a la violencia. La historia de las modernas sociedades europeas son una ilustración de la tesis.

**hunda** en la abyección moral por avergonzarse de sí mismo (Sennett 1982, p.52). Este es el proceso que se desarrolla luego del primer combate, pues como lo defendió Hegel, el despliegue en la historia del espíritu de libertad y reconocimiento, se abre paso gracias a la iniciativa de lucha que pone el subordinado para salir de la postración moral en que se halla al término de esa primera confrontación de modo que a **el** debemos en gran parte el compromiso que ha podido mostrar la empresa privada con las aspiraciones humanistas de los asalariados.

Sin embargo, en modo alguno resulta fácil la humanización "desde abajo". Habrá que sortear por lo menos dos grandes escollos. En primer lugar, la naturaleza en gran medida personal, que no colectiva, del esfuerzo que ha de librar el subordinado para escapar de la abyección moral. Y en segunda instancia, la poderosa influencia del humanismo Hobbsiano en la representación que tiene la mentalidad moderna de la dignidad humana. Como veremos, esto es determinante para entender la posición de la colectividad empresarial frente al compromiso con el ser humano.

## **V. HOBBS: EL HUMANISMO RIVAL DE HEGEL**

Recordemos que para Hegel la lucha por el reconocimiento es el motor de una historia cuya finalidad -según lo creía- es el progreso moral medido

en términos de reconocimiento. Fue así como explicó la transcendencia universal de la revolución francesa y en general de todas las luchas libradas por los subordinados. Estas luchas por el reconocimiento dejan ver que es un poderoso acicate de la acción humana y que al menos en el occidente moderno ha jugado un rol central y protagónico. Pero de aquí no se colige que el deseo de reconocimiento sea el único y exclusivo aliciente del acto humano, y menos aun que su protagonismo, aunque cierto, no sea blanco de serias críticas y objeciones que no sólo dudan de la importancia que pueda tener en la explicación de la historia y los actos humanos, sino que además, según parece, propenden por un estado de cosas donde el reconocimiento no juega un rol importante. Si a esto sumamos el hecho de que estas posturas también han logrado protagonizar la comprensión que tenemos acerca de cuáles son las aspiraciones y necesidades defendibles del ser humano, entonces convendrá detenerse en ellas para observar cómo han influido en la configuración de las relaciones de subordinación. Estas son unas buenas razones para fijar la atención en pensadores como Hobbes, Locke, Montesquieu y otros etc. Que han contribuido en forma determinante a la difusión de un humanismo alternativo, e incluso opuesto al defendido por Hegel. Veamos esto.

Fukuyama (1992 p.221) nos hace notar que Hobbes al igual que Hegel, ve en el combate primigenio una tensión

entre la disposición de arriesgar la vida para obtener el reconocimiento que satisface el orgullo y el miedo a la muerte violenta. De hecho, en ese primer pugilato uno de los combatientes hegelianos opta por rendirse para conservar la vida a costa de humillar su orgullo. Esto nos demuestra que para Hegel la preservación de la vida era una auténtica y poderosa inclinación del ser humano, pero apostó por el reconocimiento habida cuenta que allí estaba en juego el progreso moral de la humanidad, e incluso la propia existencia de un sujeto humano como algo radicalmente distinto al ser de los animales, pues si algo los podría caracterizar sería precisamente el apremio con que defienden la vida, y por contra, su incapacidad para desear algo inútil desde el punto de vista biológico como una condecoración. Como ya lo hemos indicado, esto es tanto como afirmar que sólo nos hace **plenamente humanos**, es decir seres **moralmente valiosos**, la disposición a la lucha por el reconocimiento.

Sin embargo, a despecho de la vigorosa y efectiva representación que nos legó Hegel acerca del papel que juega en la historia la valía moral, más de cien años atrás, Hobbes había promovido con éxito la idea de que la pasión humana más fuerte es el miedo a la muerte violenta, -de hecho, su reflexión esta orientada a como asegurar la paz- cuestión que como hemos visto también fue considerada por Hegel, pero a diferencia de este, Hobbes atri-

buye al miedo a la muerte violenta, y por extensión a la preservación de la vida, un peso moral que Hegel negó rotundamente. Más aún, Hobbes no encuentra nada moralmente valioso en el orgullo y la vanagloria (términos con los que nombraba el deseo de reconocimiento), pues ve en esta voluntad de lucha por “motivos insignificantes, como una palabra, una sonrisa, una opinión distinta, como cualquier otro signo de subestimación, ya sea directamente en sus personas.. en su profesión o en su apellido”, (Hobbes, 1994, p.102) una de las fuentes de violencia y sufrimiento que caracteriza su “estado de naturaleza”. Esto es, aquella experiencia de desconfianza y disposición permanentes a la confrontación que viven los humanos cuando no está monopolizado el ejercicio de la violencia y la justicia. No debe pues sorprendernos que Hobbes nombre al Estado como el “Leviatán”, el gran monstruo bíblico que “con una mirada humilla al arrogante....(y) abate al orgulloso” (libro de Job Capítulo 40), que “mira a la cara a los más altos (y) es el rey de todos los hijos del orgullo” (libro de Job Capítulo 41) pero no satisface ese orgullo, lo somete y lo humilla para lograr la paz<sup>27</sup>.

Bastaría añadir que para Hobbes la guerra es un lastre para materializar el potencial liberador de las necesidades que prometió el surgimiento del conocimiento científico y el desarrollo de la revolución industrial, para enten-

---

<sup>27</sup> Véase Hobbes (1994, p. 141 y 262).

der las razones que albergó para desconocer el estatuto moral, que no la existencia en el ser humano, de la disposición para luchar a muerte por el reconocimiento. De hecho, aseveró que “en una situación semejante (se refiere a la guerra) no existe oportunidad para la industria, ya que su fruto es incierto; por consiguiente no hay cultivo de la tierra, ni navegación, ni uso de los artículos que pueden ser importados por mar, ni construcciones confortables, ni instrumentos para mover y remover las cosas que requieren mucha fuerza, ni conocimiento de la faz de la tierra, ni cómputo del tiempo, ni artes, ni letras, ni sociedad; y lo que es peor de todo; existe continuo temor y peligro de muerte violenta; y la vida del hombre es solitaria, pobre, tosca, embrutecida y breve” (Hobbes 1994 p.102).

Así pues, con Hobbes aparece quizás el más renombrado crítico de Hegel, ciertamente, no en referencia directa y explícita al pensador alemán, pero si a las aristocracias guerreras en las que éste se inspiró para exaltar la superioridad moral de quien arriesga la vida por la gloria, el honor y la dignidad. Sin embargo, no por cuestionar la supremacía de la lucha por el reconocimiento frente a la conservación de la vida será fácil negar la inspiración humanista de la propuesta hobbesiana, pues la defensa de la vida también hace

parte de las convicciones que en nombre del humanismo se agitan en la sensibilidad moral de occidente.

Pero entonces conviene señalar que con esta expresión lo que se nombra es la aspiración de realizar una vida de lujos, cómoda, confortable y segura. Es decir, ese estilo de vida que promovió la naciente burguesía en oposición al ethos guerrero de las aristocracias medievales. Hobbes espera que el afán de tranquilidad y de placeres sensuales disponga a los hombres a obedecer a un poder común, y de esta forma asegurar la paz (Hobbes 1994 p.80), y piensa que por suerte, la razón y algunas de las pasiones humanas ayudarán a la humanidad a superar el “estado de naturaleza”, sostiene que “las pasiones que inclinan a los hombres a la paz son el temor a la muerte, **el deseo de las cosas que son necesarias para una vida confortable y la esperanza de obtenerlas por medio del trabajo**” (1994 p.105). Estas expresiones se refieren a ese nuevo ideal de vida en el que se proyectaban las expectativas del progreso material promovido por esa naciente burguesía. Fue esto lo que exaltaron Hobbes y Locke<sup>25</sup> con su insistencia en el derecho a la vida, a la propiedad y al derecho de uso, usufructo, e intercambio de bienes legítimamente adquiridos, esto es, a través del trabajo, una actividad que por cierto sólo vino a ser

---

<sup>25</sup> Recordemos que para Locke “el grande y principal fin que lleva a los hombre a unirse en estados y ponerse bajo un gobierno es la preservación de su propiedad....” Consultese Locke (2000, pg 135).

moralmente apreciada por esa burguesía tras siglos y siglos de subvaloración. Para ser breve, es esa sociedad del confort y el consumismo burgués de nuestros días lo que prefiguraron estos dos grandes filósofos. Esto, repito, en el entendido de que se trata de algo moralmente sólido y defendible, y no sólo por el vínculo que establece entre humanismo y disfrute de la vida como proyección de la idea del bien, también lo es por cuanto exige a los individuos el respeto de las condiciones que aseguran la paz y evitan el retorno a ese “estado de naturaleza” donde la vida es “solitaria, pobre, tosca, embrutecida y breve”. Expresado en otros términos, la búsqueda de la paz para superar el “estado de naturaleza” supone la promoción de un estilo de vida inclinado al progreso material, el confort y el bienestar que viene a ser la razón para exigir del individuo un comportamiento de respeto a ciertas instituciones (el estado, la propiedad, los derechos del otro, etc.) que adquiere por ello mismo sello moral, pero de una moral que riñe con aquella otra de estirpe Hegeliana y que, contraria a ésta, nos convoca a ser “racionales”, “empáticos” y “tolerantes”, es decir, a ejercitar actitudes moralmente valorables por su contribución a la paz.

Si a lo anterior agregamos que al consumo como tal se le atribuye cada vez más un importante rol como representación simbólica de la igualdad y la

ciudadanía<sup>29</sup> entonces tenemos un nuevo argumento para hacer de la **conservación de la vida** una apreciación de orden moral en vista de que a través del estilo de vida consumista los individuos se sienten reconocidos en tanto iguales a otros.

No son pocas ni irrelevantes las implicaciones que habrá de tener para el mundo y en especial para el occidente moderno, la promoción de esta nueva moral junto a su correspondiente ideal de vida. Para el propósito de esta reflexión lo relevante es la promoción de un sujeto orientado hacia la consecución del mayor bienestar material posible, es literalmente ese “homo economicus” que hiciera tan famosa la obra de los economistas neoclásicos y que ha permeado tanto el tejido social de nuestros días que con mucha razón lo definimos como una sociedad de consumo moralmente justificada por la “felicidad” de los individuos. Más aún, hasta la comprensión crítica de tal estado de cosas ha sido presa de esta visión del ser humano. En efecto, incluso alguien como Marx (que tanto le debía a Hegel) explica la historia (pasada, presente y futura) bajo el supuesto de que la lucha de clases y su extinción en el comunismo están protagonizados por sujetos orientados a la consecución de los excedentes productivos y el disfrute de beneficios materiales. Así explica la lucha de clases, es decir, como una lucha por la apropiación de exce-

---

<sup>29</sup> Para el tema véase Canclini (1995)

dentes a los que también aspira la misma clase obrera<sup>30</sup>.

## VI. EL TELOS DEL HUMANISMO HOBBSIANO. BREVE RESEÑA

Hay pues buenas razones para sostener que desde los tiempos de Hobbes se viene auspiciando una mentalidad informada por el propósito de desmontar los dispositivos socio-culturales que animan a la lucha por el reconocimiento, y en su lugar, disponer de aquellos que estimulan la lucha por el confort y el bienestar, y en cuyo núcleo moral aparecen todas esas nuevas virtudes como el respeto al derecho ajeno y la tolerancia, tan básicas para asegurar la paz.

Esto es precisamente lo que nos ha corroborado Hirschman en la investigación que adelantó para explicar el surgimiento del capitalismo. Su difusión -afirma- "debió mucho a una búsqueda... desesperada de algún procedimiento para **evitar la ruina de la sociedad** (subrayado por el propio Hirschman) ...a causa de los arreglos precarios de orden interno y externo" (Hirschman 1978 p.134) que caracterizaban la sociedad europea en ese período de transición entre la tradición y la modernidad. Hirschman plantea, o mejor, descubre *que entre los contemporáneos de la*

época la discusión en torno a la mejor forma de asegurar el orden se presentó en términos de una contraposición entre "las pasiones y los intereses", estos últimos no serían más que el apetito de ganancias mientras las pasiones remitían a los deseos vanidosos de poder, gloria y admiración.

Pues bien, lo que al respecto demuestra este gran economista, es que las mentes más lucidas del período (entre otros, Vico, Mandeville, Montesquieu, Maquiavelo, Hobbes, etc) discutieron el problema del orden a partir de las emociones e impulsos humanos, y descubrieron con alborozo (Hirschman 1978 p.55) que aquellas clasificables como intereses podían y debían utilizarse convenientemente para enfrentar y frenar otras pasiones tales como la ambición y el ansia de poder generadoras de conflictos (Hirschman 1978 p.47).

Este es el discurso que inspiró la defensa de la otrora vilipendiada dedicación a los negocios, el trabajo y el comercio, actividades a las que se empezó a atribuir el fomento de la "douceur", término que "habla de dulzura, suavidad, calma y amabilidad, y es el antónimo de la violencia" (Hirschman 1978 p.66).

Como veremos en seguida, sobre esta base se empezó a difundir la idea *de que era conveniente en aras de la*

---

<sup>x</sup> En Honneth (1997) una destacada figura de la tercera generación de la Escuela de Frankfurt, hallamos un análisis de como a pesar de la herencia Hegeliana y de las reflexiones que adelanto en clave de lucha por el reconocimiento, Marx se fue inclinando cada vez más hacia una concepción economicista de la lucha de clases.



paz y los beneficios materiales que genera fomentar el apetito por la acumulación de riquezas y el gozo de las comodidades. Veamos cómo nos lo confirma la investigación adelantada por Hirschman.

(La divina providencia) “no ha querido que todo lo necesario para la vida se encuentre en el mismo lugar. Ha dispersado sus dones para que los hombres comercien entre si y para que la necesidad reciproca que tienen de ayudarse mutuamente establezca lazos de amistad entre ellos. Este intercambio continuo de **todas las comodidades de la vida** (el subrayado es nuestro) constituye el comercio y este comercio produce toda la amabilidad (*doceur*) de la vida” (Hirschman 1978 p.66)

Este pasaje lo tomó Hirschman de “*Le parfait negotiant*”, el libro de texto de los negociantes del siglo XVII escrito por Jacques Savary. Si algo es destacable en el texto es la idea de un interés favorable de la providencia en el comercio internacional de **comodidades** y que esto concita a la **amabilidad**.

Pero según Hirschman, el exponente más influyente de la doctrina del “*doux commerce*” fue Montesquieu, quien en “el espíritu de las leyes” establece un vínculo entre comercio y amabilidad, pues “... es casi una regla

general que donde quiera que los modos del hombre son amables (*moer doux*) hay comercio y donde quiera que hay comercio los modos de los hombres son amables” (Hirschman 1978 p.67).<sup>31</sup> También sostuvo que “el espíritu del comercio trae consigo el espíritu de la frugalidad, de la economía, la moderación, del trabajo, de la sabiduría, de la tranquilidad, del orden y de la regularidad. En esta forma, mientras prevalezca este espíritu la riqueza que crea no tiene ningún efecto pernicioso” (Hirschman 1978 p.79).<sup>32</sup> No resulta así extraño que concluya sosteniendo que “es afortunado para los hombres encontrarse en una situación en que mientras sus pasiones los impulsan a ser malvados,... sus intereses los impulsan en sentido contrario” (Hirschman 1978, p.80).<sup>33</sup>

Poco tiempo después de publicada la obra de Montesquieu, William Robertson escribió en su “visión del progreso de la sociedad en Europa” que “el comercio tiende a eliminar los prejuicios que mantienen las distinciones y la animosidad entre las naciones. **Suaviza y pule las maneras de los hombres** (subrayado por Hirschman 1978, p.67). De esta manera Robertson se une al coro de Montesquieu.

En su ensayo “del interés”, Hume hace también una alabanza del capita-

<sup>31</sup> Cita tomada por Hirschman “del espíritu de las leyes”. Véase Montesquieu edición 1993, p.229.

<sup>32</sup> Cita tomada por Hirschman “del espíritu de las leyes”. Véase Montesquieu edición 1993, p.45.

<sup>33</sup> Cita tomada por Hirschman “del espíritu de las leyes”. Véase Montesquieu edición 1993, p.264.

lismo, pues "una consecuencia infalible de todas las profesiones industriales es la de... hacer que el amor por las ganancias prevalezca sobre el amor por el placer" (Hirschman 1978, p.73). De acuerdo con Hirschman lo relevante del texto es que la defensa del capitalismo reposa en la idea de que "activara ciertas inclinaciones humanas benignas a costa de algunas inclinaciones malignas".

Tocqueville resulta interesante para Hirschman por el nexo que establece entre las actividades productivas y el comercio con el ideal libertario. "no creo -sostiene Tocqueville- que se pueda citar un solo pueblo manufacturero y comerciante, desde los turcos hasta los florentinos y los ingleses, que no haya sido libre, luego hay lazo estrecho y existe una relación necesaria entre la libertad y la industria" (Hirschman 1978, p.126).

Para el Smith de "la riqueza de las naciones" "el comercio y las manufacturas concurren para introducir el orden y el buen gobierno y, con estos, la libertad y la seguridad que antes no tenían los habitantes del campo, quienes habían vivido casi siempre en una guerra continua con sus vecinos y en estado de dependencia servil respecto a sus superiores" (Hirschman 1978, p.106)<sup>34</sup> y repara en que gracias a "bagatelas y adornos más propios de chiquillos que de hombres con ideas serias y prudentes", se pudo hacer fren-

te a las violencias, rapiñas y al desorden que patrocinaban los grandes señores de la tierra, y el gran resultado político fue que "los grandes señores ya no se hallaron en condiciones de entorpecer la acción regular de la justicia ni de perturbar la tranquilidad del país" (Hirschman 1978, p.107-108).<sup>35</sup>

Para los propósitos de esta reflexión la presentación de Smith no es completa hasta no dar cuenta del replanteamiento que hace de las pasiones y los intereses como elementos que debían ser objeto de intervención deliberada a fin de ordenar la sociedad. Para Hirschman (1978 p. 115 y sgts.) Smith ha procedido a borrar tal distinción, pero además, lo habría hecho de modo tal que los impulsos no económicos de la acción humana quedaron subsumidos en las motivaciones económicas y de este modo ha contribuido como ningún otro a difundir y fortalecer la idea de que acumular riquezas y comodidades es un acto moralmente digno. "¿Cuál es el fin -se pregunta Smith- de la avaricia y la ambición, de la búsqueda de riqueza, de poder y preeminencia?... y cuáles son las ventajas que buscamos con ese gran propósito de la vida humana que llamamos mejoramiento de nuestra condición?" ser observados, ser escuchados, ser advertidos con simpatía, complacencia y aprecio, son todas las ventajas que queremos obtener de ello. Es la vanidad, no la comodidad y

\* Consultese Smith (1997B, p.366)  
Vease Smith(1997B,p.366)

el placer lo que nos interesa” (Hirschman 1978, p.114)<sup>36</sup>

Como se puede apreciar, Smith trata la búsqueda de honor, dignidad, respeto y reconocimiento en forma similar a la de Hobbes y Hegel, pero mientras estos habían mantenido esa búsqueda separada de la “preocupación por las cosas necesarias”, en Smith la ventaja económica no es autónoma, sino que se convierte en vehículo del deseo de consideración. Más aún, los poderosos impulsos no económicos se reducen a alimentar a aquellos que si los son y los refuerzan hasta quedar privados de su anterior existencia independiente. (Hirschman 1978, p.115 y sgte.) Por supuesto, de aquí al momento en que los individuos fundan su orgullo en sus pertenencias antes que en lo que son moralmente, es sólo cuestión de breve espera.

El listado de quienes confiaron en promover la conveniencia y dignificación de la acumulación de riquezas y comodidades es mucho más extenso del

que se acaba de presentar, y por eso se invita a consultar el trabajo de Hirschman, pero ilustra el amplio apoyo de que fue objeto y por eso no hay que extrañarse si al propio tiempo se registra toda esa serie de transformaciones que deliberadamente procedieron a destruir las instituciones de la sociedad tradicional y en su lugar, ubicar las propias de la sociedad capitalista moderna. Eso si, bajo el convencimiento que era una fórmula eficaz para ordenar una sociedad que desde tiempo atrás no hallaba la forma de estabilizarse. En consecuencia, podemos sostener como lo cree Hirschman (1978, p.134) y Fukuyama (1992 p.258) que de la mano de la reflexión adelantada en los albores de la modernidad por muchos de los más influyentes pensadores de la época, la promoción del burgués (que no su creación) **fue una deliberada tentativa de ingeniería social que buscaba crear la paz social cambiando (o interviniendo si es más preciso) la naturaleza humana.**<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Cita tomada por Hirschman de “la teoría de los sentimientos morales”. Véase edición 1997 pág.124. Como ya lo hemos indicado esta problemática fusión de las pasiones en los intereses es lo que ha motivado la discusión en torno a los objetivos de las políticas de género. En efecto, tradicionalmente se orientaron a la redistribución (de riqueza), pero ahora se objeta que siendo esto necesario no es suficiente, pues queda por resolver el problema del respeto y de la igual consideración como seres humanos. Para el tema véase Fraser (1996). Es muy probable que esta problemática también haya afectado a la clase obrera. De hecho, el propio Lenin, además de Mao Tze Tung y otros revolucionarios comunistas se quejaban del “economismo” de las luchas sindicales. Para el tema véase Lenin (1973 capítulo 3°)

<sup>37</sup> Para los estudiosos del origen del capitalismo esta es una tesis de gran relevancia en la discusión, pero no tanto por lo que afirma en si, sino porque se opone a aquella del Weber que se adscribe a la tesis del capitalismo como una consecuencia no revista ni deseada, tesis que por otra parte es una de las más fructíferas propuestas de la escuela escocesa de filosofía. Para el tema véase entre otros al propio Hirschman (1978), particularmente la tercera parte y la discusión suscitada por el Weber de “la ética protestante y el espíritu del capitalismo”.

## VII. EL PRECIO (¿O LA CULPA?) QUE ASUMIMOS POR EL HUMANISMO HOBESIANO

Como se ha indicado, este cambio consiste básicamente en oponer al deseo de reconocimiento que tantos conflictos genera, el deseo de larga y cómoda existencia como ideal de vida digno de emular. Puesto que para los objetivos de esta reflexión es importante el papel de la lucha por el reconocimiento en la humanización de las relaciones superior-subordinado, conviene dejar constancia acerca de la plena conciencia que se tuvo respecto del impacto devastador que tendría en la moral de los individuos el propósito deliberado de orientarlos hacia la búsqueda de riquezas y comodidades. Como veremos enseguida, es realmente sorprendente observar cómo estos grandes artífices de la modernidad y el capitalismo procedieron a exaltar el estilo de vida burgués pese a que advirtieron su coste. Esto es, la degradación y desestímulo a las virtudes morales. Veamos esto.

Las conocidas loas de Montesquieu al comercio no estaban libres de reservas, lamenta que el comercio monetice las relaciones humanas y eche a perder la hospitalidad y otras "virtudes morales que nos llevan a no discutir siempre nuestros propios intereses con

rigor" (Hirschman 1978, p.87). Conviene observar que el cuestionamiento se aplica tanto al antecedente (la monetización) como a su consecuencia; un espíritu pusilánime que se niega a discutir con el rigor que se precisa "nuestros propios intereses". **¿Acaso está acusando Montesquieu la declinación de la lucha por el reconocimiento?** Si "nuestros propios intereses" son algo distinto a beneficios monetarios (como se puede colegir del texto) ¿se esta entonces confirmando que el tránsito hacia el capitalismo conlleva la exaltación de la vida confortable, cómoda y tranquila en desmedro de las disposiciones que nos otorgan valía moral?... así parece; como veremos enseguida, Montesquieu no fue el unico en observar la ambivalencia moral de actividades como el trabajo, el comercio., etc<sup>38</sup>

El caso de Smith es ilustrativo, pues está fuera de duda su estimada justificación del comercio, el interés propio y sus vínculos con el bienestar público. Sin embargo, ya hemos visto cómo en "la riqueza de las naciones" sostuvo que "por el gusto de la más pueril y la más despreciable de todas las vanidades fueron los señores enajenando todo su poder y toda su autoridad" (Hirschman 1978 p.107)<sup>39</sup> y llegaron a convertirse en personajes **tan insignificantes como puede serlo un comerciante o burgués acomodado**" (Hirschman 1978, p.107)<sup>40</sup>. Estas aseveracio-

<sup>38</sup> Este punto de vista es defendido por Hirschman (1978 p. 128).

<sup>39</sup> Cita tomada por Hirschman de Smith (1997B, p369).

<sup>40</sup> Véase Smith (1997B. p.371).

nes parecen confirmar el dictamen que tenemos del Montesquieu crítico del comercio. En primer lugar, acusa el gusto por lo que llama “la más pueril y la más despreciable de todas las vanidades”, esto es, “un par de hebillas de diamantes... o cualquier otra bagatela” (Hirschman 1978, p.107)<sup>41</sup>, de aquí pasa, en segundo lugar, a objetar la conversión de los señores en comerciantes o burgueses acomodados de quienes no tiene el mejor juicio (“insignificantes”). Pero lo peor de todo, es que han consentido en perder su autoridad, poder y prestigio por “bagatelas”.

Así pues, en Smiht esta muy claro que la irrupción del capitalismo puso en marcha un falso canje moral, la disposición para afirmar esa valía moral que hay detrás del prestigio y la autoridad cede ante la persecución de lujos, comodidades y “bagatelas” del burgués. El siguiente pasaje así parece confirmarlo; “estas son las desventajas de un espíritu comercial, las mentes de los hombres se contraen y se vuelven incapaces de una elevación, la educación se desprecia, o por lo menos se desatiende **y el espíritu heroico se extingue casi por completo**” (Hirschman 1978, p.112)<sup>42</sup>. Veamos un último pasaje; “otro efecto malo del comercio consiste en que **hunde el valor de los hombres y tiende a extinguir el espíritu marcial...** y entre la

masa de la población disminuye el valor militar, por tener sus mentes ocupadas de continuo en las artes del lujo, se vuelven **afeminados y cobardes**” (Hirschman 1978, p.112)<sup>43</sup>. En resumen, Smith, como testigo privilegiado de las transformaciones que conducen al mundo moderno y al capitalismo observa el declive del valor moral en favor de las comodidades. Puede afirmarse que este falso canje del valor moral para defender con la vida el honor y el prestigio a cambio de lujos, comodidades y “bagatelas”, es el precio que pagó el occidente moderno por “civilizarse”. Esto es lo que nos explica Elías (1993) a propósito de la pacificación de las costumbres y comportamientos en desmedro de ese singular prestigio que otorga el Ethos guerrero.

Tocqueville también se suma a la lista de quienes tienen una consideración moralmente ambigua acerca de las actividades productivas promovidas por el capitalismo. No olvidemos que halló “una relación necesaria entre la libertad y la industria”, pero advirtió que la persecución del progreso material puede generar riesgos y peligros para la libertad (recordemos que en las libertades **conquistadas** se proyecta el ethos del reconocimiento). Sostiene que “**el gusto de los goces materiales se desenvuelve con más rapidez que las luces y los hábitos de la libertad**”

---

<sup>41</sup> Véase Smith (1997B, p.369).

<sup>42</sup> Nota tomada por Hirschman de “lectures” (p.259). Se trata de notas de clase recogidas por un estudiante en 1763.

<sup>43</sup> Nota tomada por Hirschman de “lectures” (p.257).

(Hirschman 1978, p.127)<sup>44</sup> y que en tal circunstancia se descuidan los asuntos públicos en aras de sus fortunas privadas “y para atender mejor a lo que llaman **sus negocios** descuidan el principal que es el de **ser siempre dueños de sí mismos**” (Hirschman 1978, p.127)<sup>45</sup> ¿Exageramos si advertimos en el espíritu del texto la denuncia de un falso canje moral? No lo creemos así, pues lo que viene a decir es que “ser siempre dueños de sí mismos” a través del ejercicio de derechos y libertades no debe echarse a perder en aras de “goces materiales”. De este modo, su preocupación por los efectos no deseables del progreso material se suma a la de otros que también compartieron la misma visión; la orientación hacia el bienestar material arruinaría el vigor moral que sostiene el espíritu de la libertad y la aspiración de hacer de los individuos y sociedades dueños de sí mismos. Una muy difundida cita así lo advierte: “Quiero imaginar bajo qué rasgos nuevos el despotismo podría darse a conocer en el mundo; veo una multitud innumerable de hombres iguales y semejantes, que giran sin cesar sobre sí mismos, para procurarse placeres ruines y vulgares, con los que llenan su alma: retirado cada uno aparte, vive como extraño al destino de todos los demás, y sus hijos y sus amigos particulares

forman para él toda la especie humana: se halla al lado de sus conciudadanos, pero no los ve; los toca y no los siente; no existe sino en sí mismo y para él solo, y si bien le queda una familia, puede decirse que no tiene patria. Sobre estos se eleva un poder inmenso y tutelar, que se encarga sólo de **asegurar sus goces** y vigilar su suerte. absoluto, minucioso, regular, advertido y benigno, se asemejaría al poder paterno, si como él tuviese por objeto preparar a los hombres para la edad viril; **pero, al contrario, no trata sino de fijarlos irrevocablemente en la infancia**; y quiere que los ciudadanos gocen, con tal de que no piensen sino en gozar. Trabaja por su felicidad, más pretende ser el único agente y el único arbitro de ella; provee a su seguridad y a su necesidades. Facilita sus placeres, conduce sus principales negocios, dirige su industria, arregla sus sucesiones, divide sus herencias y se lamenta de no poder evitarles el trabajo de pensar y la pena de vivir” (Tocqueville, 1984 p.730. El subrayado es nuestro).

Tenemos pues suficiente evidencia de que el tránsito de occidente hacia el capitalismo no se hizo efectivo sin asaltar de modo consciente convicciones que en su momento atribuyeron a la disposición para defender la valía personal el más encumbrado logro de la existencia <sup>46</sup>. Como hemos

<sup>44</sup> Cita tomada por Hirschman de “La Democracia en America” (1984, p. 560)

<sup>45</sup> Ibid (pág. 560).

<sup>46</sup> En el extinto “duelo de honor” podemos reconocer la gran consideración que tuvo de la valía personal el estamento noble de las sociedades aristocráticas occidentales. Veamos cómo lo manifestó Baldi, un noble italiano que nos dejó el testimonio de su sentir;

visto, en su lugar se vino a situar el confort burgués. ¡Pobres criaturas! exclamó un decepcionado Nietzsche. Razón no le faltaba, ese “último hombre” de nuestros días, tan obsesionado con la admiración que le granjea sus lujos, “bagatelas” y comodidades, renuncia a esa inestimable forma de aprecio que hay en la admiración por el mero y celoso cultivo de la integridad moral.

### VIII. HOBBS, HEGEL Y EL HUMANISMO EN LAS ORGANIZACIONES

A la luz de estos hechos nos encontramos entonces ante una situación inquietante en relación con la humanización de las relaciones de subordinación, pues como lo hemos visto, a lo largo de las centurias que consolidan el proyecto capitalista se fortalece un humanismo de tipo hobbesiano orientado al bienestar material y que cree su deber afirmarse para desacreditar y reducir el perfil moral del humanismo hegeliano. Sabemos que muy pronto la nueva moral empieza a mostrar resultados; la formación de una sociedad de consumo que se exhibe ante la historia como el logro casi milagroso de los esfuerzos emprendidos para transformar los cimientos

morales de la sociedad. Sin embargo, parece que no son pocos los problemas que ha generado, entre otros, el de las relaciones de subordinación dentro de las organizaciones.

La hipótesis de trabajo sostiene que la fuerza de la moral Hobbsiana ha sido el soporte tanto de logros como de cuentas pendientes de la organización en lo que atañe al compromiso con el ideal humanista. La defensa que hizo el afamado Frederick Winslow Taylor en “principios de la administración científica” (1997) de los buenos salarios a cambio de la total disposición del obrero para acatar las ordenes de la “dirección científica” funge como pieza maestra del compromiso que puede suscribir el capital con ese humanismo hobbsiano anclado en la convicción del bienestar material como la aspiración humana por excelencia. No por casualidad sostuvo “que no puede haber prosperidad para el patron.. a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado... y que es posible darle al trabajador **lo que más desea (unos salarios elevados)**” (Taylor 1997, p.18). Es más, consciente de la dificultad que podía experimentar el obrero para adaptarse a la “dirección científica” advirtió que “la dirección tiene que reconocer también el hecho natural de que los obreros no se someterán a esta “estandarización”

---

“Cuando ese daño que se me hace está ligado al desprecio y no se me ofende para arrebatarme mis bienes, ni para herir mi persona, sino para mostrar al mundo que se me tiene por un hombre sin **valía**, o por un **inferior**, y que merezco ser tratado de ese modo, es necesario que me rebele y busque reivindicarme.” Para el tema Véase Pérez Cortés (1996; p. 107-119. El subrayado es nuestro).

más rígida y no trabajarán más arduamente a menos que reciban un pago extra por hacerlo" (Taylor 1997, p.75). Y habría de ser así porque no era poco lo que estaba en juego, el propio Taylor pudo conocer la reacción de los trabajadores a la "dirección científica" "¡Caramba! no se me permite pensar ni moverme sin que haya alguien que se entremeta o lo haga en mi lugar" (Taylor 1997, p.108), pero como ya vimos, profesaba una moral humanista de tipo Hobbsiano que le permitió presentar el falso canje moral de soportar tales condiciones de trabajo a cambio de un buen salario como un logro moralmente valioso. Tan cierto es que al presentar uno de sus experimentos manifestó con regocijo que "hicimos investigaciones detalladas y descubrimos que casi todos ahorran dinero, vivían mejor, eran más felices y era el grupo de trabajadores más contento que se vio en ninguna parte" (Taylor 1993, p.81, el subrayado es nuestro).

Para el propósito que nos anima es de la mayor importancia fijar la atención en el Taylor que se manifiesta de esta forma, su satisfacción por los resultados del experimento se explica por el reporte que puede hacer de los beneficios de la "dirección científica" para el trabajador como ser humano, esto es, bienestar material. Por tanto, reconoceremos en Taylor el exponente por excelencia del compromiso empresarial con el humanismo de estirpe Hobbsiana. Lo que, dicho sea de paso, nos confirma su capacidad para per-

mear la lente de la apreciación moral de los actos humanos.

Con este telón de fondo podemos ahora interpretar en clave filosófica y moral la arremetida contra Taylor puesta en marcha por Elton Mayo. Como sabemos, a partir de este se ha venido enriqueciendo la idea que tenemos acerca de qué es lo que motiva al trabajador para cooperar con los jefes y los fines de la empresa. Esta literatura objeta a Taylor el reduccionismo económico de las motivaciones humanas y viene a sostener la presencia de otras en las que podemos advertir la lucha por el reconocimiento. Así puede interpretarse parte de los hallazgos en la Western Electric. Por ejemplo, el tipo de supervisión o lo que Mayo denominó "el nuevo ambiente industrial"; en todo caso, el hecho es que las operarias se sentían importantes y eran objeto de consultas. En otros términos, se sintieron reconocidas. En esta misma clave podemos interpretar otro de los hallazgos: los grupos informales, pues se halló que la actitud del trabajador y su productividad estaba muy influida por el grupo de trabajo y por la posición social dentro de él. Se supo además que estos grupos tienen sus propias reglas y que su acatamiento es definitivo para ser aceptado dentro del grupo, es decir, reconocido.

Maslow se hará famoso por su teoría de "la jerarquía de las necesidades". Allí encontramos dos aspectos muy relevantes. En primer lugar, en ese registro de necesidades se dan cita tanto las de tipo Hobbsiano (las fisiológicas



y las de seguridad) como las hegelianas (necesidades de amor, afecto, de estima y autorrealización); y, en segundo lugar, están jerarquizadas siguiendo el patrón evolutivo de identidad del ser-vo hegeliano que ha renunciado en un primer momento al reconocimiento por salvar su vida. En efecto, según Maslow, a medida que se satisfacen necesidades de orden material se aspira a satisfacciones de orden moral.

Parte de las ideas defendidas por McGregor también se pueden interpretar en términos de lucha por el reconocimiento. En particular la crítica dirigida a quienes piensan que en general los trabajadores ven con desagrado la responsabilidad y prefieren por ello ser dirigidos. Cree que en lugar de esto hay necesidades de estima y ego que se traducen en la aspiración de cierta libertad para dirigir sus propias actividades. Por esta razón McGregor propone estrategias de descentralización, ampliación del trabajo (incremento de tareas variadas y significativas a fin de eliminar rutinas nocivas) y participación en aquellas decisiones que afectan al trabajador.

En la propuesta desarrollada por Herzberg se distinguen factores "motivadores" y de "higiene". Los primeros son aquellos que generan satisfacción en el trabajo, mientras que los "higiénicos" antes que motivadores interesan porque tienden a reducir la insatisfacción. Pero en ambos casos encontramos factores en los que esta en juego el reconocimiento. Entre los "motivadores" figuran el éxito, el re-

conocimiento por el desempeño, la responsabilidad y la promoción. En los factores de higiene se incluye -entre otros- la supervisión, las relaciones interpersonales y la posición social. Apoyado en estos planteamientos propone el enriquecimiento horizontal y vertical del puesto de trabajo. En el primer caso aumentando el número de tareas de forma que sean variadas y significativas. Y en el segundo, aumentar la responsabilidad y por tanto la posibilidad de atribuirse éxitos.

La "necesidad del logro" de McClelland es perfectamente interpretable como categoría hegeliana. Pero en esta oportunidad a través del trabajo como forma primigenia de autorrespeto. Veamos. Esa "necesidad de logro" se define como el deseo de hacer cada vez mejor las cosas y por eso se constituye en una forma expedita de superación personal, de demostrarse a sí mismo el valor que posee por la capacidad para proyectar en el trabajo un potencial de esfuerzo y creatividad que hace al trabajador sentirse orgulloso de sí mismo.

Pues bien, según lo explicó Hegel, el esclavo empieza a recuperar el amor propio perdido en ese primer combate por medio del trabajo. En algún momento el esclavo se da cuenta de su capacidad para transformar la naturaleza en forma premeditada. Pero la conciencia de tal cosa lo conduce a transformar su propia naturaleza. Esto es, la recuperación del sentido de su valía y la disposición renovada de luchar por

el reconocimiento<sup>47</sup>. Sabido es que luego Marx, un buen discípulo de Hegel, se encargará de criticar el capitalismo porque a raíz de las transformaciones técnicas que introduce en el proceso de trabajo, lo convierte en una actividad alienante e incapaz de tener sentido por sí misma<sup>48</sup>, de modo que a la manera de Hobbes, Locke, Taylor y otros, solo tiene un valor instrumental.

Como se puede apreciar, la postura de McClelland participa de la preocupación hegeliana por el reconocimiento, por esto se suma a la lista de quienes aconsejan el otorgamiento de responsabilidad, pues de esta forma pueden identificarse con el éxito logrado. Éxito que según las observaciones de este investigador no tiene que ser necesariamente público para ser valorado por el trabajador, pues el éxito tiene valor ante sí mismo. Por supuesto, las propuestas de McGregor y Herzberg en torno a la ampliación y enriquecimiento del trabajo también pueden ser adscritas a la lucha por el reconocimiento en razón del autorrespeto logrado por el trabajador gracias a la oportunidad de proyectar en el trabajo su potencial creativo.

La lista de quienes discrepan de Taylor por atribuir que los obreros y

empleados están animados fundamentalmente por la consecución del bienestar material puede extenderse mucho más, pero la breve reseña de las aportaciones traducibles en conceptos hegelianos es suficiente para revelar la encrucijada en que se halla la organización de cara a su compromiso con la humanización de las relaciones de subordinación. En efecto, el esfuerzo de un Taylor para que la empresa de negocios suscriba con el trabajador un contrato legitimado por la responsabilidad asumida con su bienestar material, pronto fue asaltado por la movilización obrera y las protestas animadas por la convicción del reconocimiento como una efectiva e indeclinable motivación de los actos humanos en general y de los trabajadores en particular.

Como se puede apreciar, con este telón de fondo tiene sentido afirmar que el Taylorismo representa al mismo tiempo la manifestación del compromiso firmado por la empresa de negocios con la humanización de las relaciones de autoridad como su deuda con el humanismo. A la luz de la reflexión que hemos adelantado la explicación de esta paradoja reposa en la suscripción de un humanismo de tipo hobbesiano que, pese al éxito obteni-

<sup>47</sup> Para el tema véase Hegel (1971, pág. 111-139), Kojève (1985) y Fukuyama (1992, Capítulo 18).

<sup>48</sup> Según Marx, "El creciente empleo de las máquinas y la división del trabajo quitan al trabajo del proletario todo carácter sustantivo y le hacen perder con ello todo atractivo para el obrero. Este se convierte en un simple apéndice de la máquina, y solo se le exigen las operaciones más sencillas, más monótonas y de más fácil aprendizaje. Véase Marx (1975 Pg. 41).

do por cuanto logró permear el imaginario colectivo de occidente con respecto a lo que se considera una vida buena y realizada, ha debido sin embargo competir con la herencia hegeliana. Así pues, **la presencia en el imaginario colectivo de unos fundamentos morales para la buena vida es lo que nos ha permitido denunciar al Taylorismo como un falso humanismo.**

### **IX. EL PROBLEMA DE LAS CRÍTICAS A TAYLOR. UNA PROPUESTA**

¿Pero ha podido la crítica del Taylorismo elaborar una respuesta satisfactoria al problema del reconocimiento? la pregunta no está formulada para cultivar dudas acerca de las aportaciones reseñadas. Quien escribe estas líneas no solo defiende una interpretación hegeliana de estas aportaciones, también comparte la conveniencia de introducir en la organización las soluciones propuestas, pero como ya veremos, a luz de los análisis que hemos realizado, estas propuestas no receptionan las inquietudes que allí se agitan en torno al problema de la subordinación. Vale decir, no abordan el problema grueso que hemos podido visualizar desde la filosofía, la historia y la sociología de la subordinación. Veamos esto:

Desde la sociología resulta bastante notoria la ausencia en estas propuestas de una atenta consideración respecto a lo que según la sociología de la vergüenza es el cambio más trascendental que se haya producido durante los últimos siglos en las relaciones de subordinación. Me refiero a la sustitución del castigo físico y más en general del maltrato por la vergüenza como forma de disciplinar la conducta del subordinado.

Por otro lado, desde la filosofía se advierten fácilmente dos problemas. En primer lugar, mientras la propuesta convencional fija su atención en el comportamiento del superior (líderes y supervisores dispuestos al trato "más humano" de los subordinados), desde Hegel se insiste en la iniciativa del subordinado. Sostuvo que el amo está tan embelesado consigo mismo y tan satisfecho con el mundo que habita que está inhabilitado para promover cambios, por consiguiente, es la insatisfacción moral del siervo lo que le convierte en sujeto de las transformaciones en pos de la libertad y el progreso tanto moral como material<sup>49</sup>. Sea esta la oportunidad para hacer notar que en Hegel ya hay una explicación del desarrollo histórico desde la perspectiva de los dominados. Esta preocupación no está ausente en las propuestas comentadas, pero no está inscrita en el marco de una filosofía del subordinado a la manera de Hegel, y

---

<sup>49</sup> Para el tema Véase Hegel (1971, capítulo 4°), Kojeve (1985) y Fukuyama (1992, capítulo 18).

por esta razón, las propuestas no se presentan como aquello que son (?) o deben ser, esto es, **la respuesta del subordinado a la incapacidad de la dirección para acabar de humanizarse.** Si así se entendiera entonces no solo tendríamos más propuestas, también interpretaríamos de otro modo las que ya se han presentado. En segundo lugar, mientras buena parte del humanismo organizacional parece dirigido a los subordinados como colectividad (salarios, prestaciones, servicios, etc. colectivizados), desde la sociología de la autoridad inspirada en Hegel se enfoca la experiencia del subordinado en singular. Veamos estos puntos con más detalle.

En su intento por dar cuenta de lo característico del occidente moderno, Elias (1993) encuentra el "proceso de civilización". Según nos lo explica, el crecimiento del umbral de vergüenza, es decir, el crecimiento del campo de acciones sujetas al avergonzamiento, junto a la racionalización de la conducta (tan encarecido por Weber en su esfuerzo por caracterizar el Occidente moderno) hacen posible que el individuo actúe de modo distinto y aún contrario al impulso emocional y como consecuencia de esto se producen importantes y transcendentales cam-

bios en la sociedad. Entre otros, la erradicación lenta pero progresiva de la violencia como medio de disciplinamiento de la conducta, en su lugar se viene a instalar la vergüenza. Este es uno de los más importantes hallazgos de Elias, su obra es una prolija argumentación dirigida a demostrar que la conducta del hombre y la mujer del occidente moderno es el resultado de la internalización de coacciones externas orientadas a impedir que el espontáneo impulso emocional se manifieste en actos concretos<sup>50</sup>. Por esta razón no se nos permite, o no nos permitimos, estornudar o comer de cualquier modo, y tampoco actuar "impulsivamente" al menor disgusto con el otro. Debemos siempre "cuidar las maneras"; de lo contrario, transgredirlas nos convierte en presa de la sanción social y la mala conciencia. Pues bien, como resultado de estas coacciones el impulso emocional que suele motivar el maltrato y la violencia física es cada vez más objeto de restricciones que se espera terminen siendo internalizadas por el sujeto o, lo que es igual, entren a formar parte de esa pauta imperativa del comportamiento que el psicoanálisis denomina el super-yo.

Naturalmente, esto significa que el maltrato y la violencia física son cada

---

<sup>50</sup> Como no pensar aquí en Hobbes, tan empeñado como estuvo en que gracias al Estado (ese "Dios Mortal al cual debemos bajo el Dios inmortal nuestra paz y nuestra defensa") se contrarrestarían las pasiones que inducen a la confrontación y a la violencia. No por casualidad Elias argumenta que en buena medida el crecimiento del umbral de vergüenza lo debemos a la presencia y acción del Estado, quien, como dijo Hobbes, "por el terror que inspira es capaz de conformar las voluntades de todos ellos para la paz". Véase Hobbes (1994, p. 141).

vez menos aconsejables como instrumento de disciplinamiento de la conducta. Este es el proceso que Elias denomina el "acortesamiento de los guerreros", es decir, el proceso que convirtió al guerrero medieval en dócil cortesano y negociante burgués<sup>51</sup>. Pero en modo alguno quiere esto decir que se relaja el control del comportamiento. Todo lo contrario, gracias al "proceso civilizatorio" más y más campos de la acción humana son controlados por ese pacífico pero intransigente guardián que es el nuevo super-yo<sup>52</sup>. Entre su arsenal cuenta con un "arma" efectiva y poderosa; el avergozamiento y la postración moral como castigo a la transgresión de la autoridad. Pero, ¿que hace posible convertir la vergüenza en instrumento de dominio? repasemos a Elias. (1993, p.499 y sgts) "es un miedo a la degradación social", "a los gestos de superioridad de los otros", es una "forma de disgusto y de miedo que se produce: cuando el individuo que teme la supe-

ditación no puede defenderse de este peligro mediante un ataque físico directo u otra forma de agresión", en este sentido la vergüenza está vinculada a la "indefensión frente a la superioridad de los otros", y en el caso de los adultos "esta indefensión se produce por el hecho de que los seres humanos cuya superioridad se teme, se relacionan con el súper-yo de la persona indefensa y atemorizada". Aquí tenemos la clave. Empecemos por observar que a través de la vergüenza se crea una sensación de inferioridad moral que, como hemos visto, tiene en el mercado laboral un sólido soporte social, pero como lo sugiere Elias, tiene en la moderna relación de subordinación otro sólido soporte, pues ahí está presente ese "otro" que por ser superior dada su investidura de poder y autoridad, funge para el subordinado como el testimonio del aprecio, consideración y respeto que debe ganar para beneficio de su valía. Esto nos dice que el rango moral del superior se

---

<sup>51</sup> No olvidemos por otro lado, que de la mano de Hirschman (1978) tenemos el testimonio de toda una pléyade de influyentes pensadores promoviendo las conductas "dulces" y amables. Hay pues una convergencia de distintos planteamientos en torno a la pacificación de las costumbres y comportamientos.

<sup>52</sup> Es importante subrayar que se trata de un nuevo super-yo, que no la aparición súbita de éste en el proceso de modernización, pues en realidad, el super-yo es una estructura psíquica inherente a la humanidad por cuanto hace posible la sociabilidad humana. Otra cosa muy distinta, es que en el curso de la historia, y en concreto, en el proceso civilizatorio que estudia Elias, el super-yo adopta una nueva configuración. Para empezar, ya no se trata tanto de un super-yo colectivo generador de presiones externas sino de otro individualizado pero efectivo para el control de la conducta. Como lo sostiene Elias: (1993 p. 506) "En la sociedad humana no hay un punto cero de los miedos frente a las fuerzas externas y tampoco hay un punto cero frente a las fuerzas automáticas internas... lo que se da en el curso de un proceso civilizatorio no es la desaparición de una y la aparición de otra; lo que cambia en último término es la proporción entre miedo externos e internos y su estructura general..."

proyecta en el super-yo del subordinado. Por lo tanto, al primero le basta con negar o amenazar el reconocimiento que busca y lucha el subordinado para dominarlo, esa afanosa búsqueda de consideración y reconocimiento hace que el subordinado se encuentre indefenso ante los gestos de superioridad y así es como aprende a reconocerse como inferior<sup>53</sup>.

Pero es de la mayor importancia entender que la erosión del sentimiento de valía que se produce en el subordinado a través de la vergüenza que cataliza el superior no precisa que este ejercite la violencia y los malos tratos (tan normales a fines del siglo XIX); parecería que tanto pesa en el imaginario del subordinado moderno la responsabilidad que se atribuye por su condición, que el superior no precisa del maltrato o la coacción física para disciplinarlo. Así puede interpretarse el comentario que hace Sennett inspirado en Elias: "en lugar de que el jefe diga explícitamente "eres una porquería" o "fíjate en mí que soy mejor que tú", no necesita más que... ejercitar su calma e indiferencia". A renglón seguido comenta que "no son tanto los momentos abruptos de humillación,

como esos meses tras otros de no hacer caso de sus empleados, de no tomarlos en serio, lo que establece su dominación. Así y no con malos tratos abiertos es como los obliga a hacer su voluntad" (Sennett 1982, p.95). Para ilustrar el punto remitimos a la lectura del anexo. Se publicó en la Harvard Business Review en junio de 1965, y según Sennett (1982, p. 96) se ha citado a menudo en círculos empresariales como modelo de la forma en que un jefe debe tratar a un empleado exigente.

Como se puede observar a partir de estas breves notas sobre la historia y la sociología de la vergüenza, ésta es un eficaz sustituto de la violencia y el maltrato como instrumento de disciplinamiento de la conducta, pero no parece que esto se haya recepcionado por parte de los estudiosos de la gestión de recursos humanos. En efecto, en esta literatura no está presente el concepto de vergüenza como instrumento de dominio, y menos aún de la asimétrica valoración moral que introduce entre los partícipes de la relación de subordinación. Esto es inquietante, pues si se presume, como se hace en esta tradición de estudios, que la

---

<sup>53</sup> Andrew Morrison, un psiquiatra dedicado al estudio de la vergüenza, y profesor en el Massachusetts Institute of Psychoanalysis, el Boston Psychoanalytic Institute y la Harvard Medical School, nos confirma la vergüenza como un sentimiento de inferioridad que humilla el narcisismo del sujeto. Con los pacientes investigados ha encontrado que es una "esencial falta de valía" lo que genera este sentimiento. Sus pacientes se autodefinen con expresiones tipo; "soy débil", "soy un perdedor", "me siento estúpido, torpe, idiota", "en mí hay algo que está mal". También ha constatado que hay un estrecho vínculo entre pobreza, subordinación y vergüenza. Consúltese su obra "La Cultura de la vergüenza" (1997).

colaboración de los obreros y empleados es una función en parte determinada por la calidad de la dirección y la supervisión, se debería insistir en que no basta con la proscripción de los maltratos y los castigos físicos, pues formas sutiles pero efectivas de avergonzamiento minan y socavan el autorrespeto del subordinado.

Ciertamente, desde el psicoanálisis podemos explicar estos sutiles actos de menosprecio como la forma de proyectarse el narcisismo del superior en tiempos caracterizados por el avance de la igualdad como gran ideal humanista, pero como ya lo hemos advertido, la pregunta no es tanto, o no solo, lo que podemos esperar del superior, sino también lo que puede hacer el subordinado. En línea gruesa se argumenta que puesto que no es mucho lo que podemos esperar del superior, entonces el propósito de humanizar las relaciones de subordinación ha de detenerse en el protagonismo del subordinado a fin de progresar aun más en este propósito.

Pues bien, a fin de avanzar en esta dirección conviene retomar nuevamente esos aportes de la sociología de la vergüenza que ha expuesto Sennett inspirado por Hegel. El planteamiento es el siguiente; desde el momento en que advertimos el daño que causa en el subordinado el narcisismo de la autoridad, nos preguntamos acerca de lo que puede hacer a fin de que no le haga tanto daño. Es decir, cómo puede el subordinado construir su valía moral pese al narcisismo de la

autoridad. Es este el problema que debemos enfrentar. Por fortuna, no estamos solos en esta labor, fue la cuestión que trató de resolver Hegel a través de un proceso mental y/o espiritual (para Sennett un "viaje interior") que emprende el esclavo vencido en ese primer combate en busca de una autoridad satisfactoria. Esto es, aquella que pese a su fuerza, poder y prurito narcisista, no puede sin embargo humillar sin remedio la valía moral que a sí mismo se otorga el subordinado, y no porque así lo manifieste la autoridad. Se trata más bien de que a pesar de la autoridad -y no gracias a esta- el subordinado logra -aunque con dificultad- construir la valía moral que le niega el superior. ¿Como puede ser esto posible? Responder esa interrogación es de la mayor importancia y afortunadamente hallamos en la interpretación que hace Sennett de Hegel algunas ideas que pueden ser muy útiles. Veamos esto.

El núcleo de tales ideas reside en que gracias a ese "viaje" hegeliano el subordinado modifica la visión que tiene de sí y de la autoridad. No se debe creer que la naturaleza "espiritual" de este proceso sitúa el problema en un campo que por lo supuestamente abstracto despoja el proceso del terrenal dramatismo que hay en la lucha por el reconocimiento, nada más lejos de tal cosa, pues lo que está en juego en este cambio de visión de la autoridad es nada menos que la legitimación de su omnipotencia. Sin ésta, la capacidad del superior para hacer daño a la au-

toestima del subordinado se reduce, sin tal atributo el dictamen del superior queda despojado del carácter de un absoluto moral. Es decir, carente del aura de validez que lo hace incuestionable<sup>54</sup>.

A fin de comprender esto conviene el análisis de la situación inversa y extrema. En este evento -que no es otro distinto al orden surgido del primer combate- la legitimidad del superior es tal que sus actos se validan en forma indiscutida por parte del subordinado y proyectan en su espíritu la minusvalía moral que presumen los actos de menosprecio del superior. Como se comprenderá, en esta circunstancia el ejercicio de la autoridad, y particularmente de su narcisismo, lesionará el amor propio del subordinado. Más como se acaba de señalar, buena parte de la explicación del fenómeno descansa en la visión que tiene el subordinado del superior y de sí mismo, de modo que si por alguna razón o circunstancia esta visión puede sufrir modificaciones entonces habremos hallado una fórmula para superar el escollo que opone a la humanización el narcisismo de la autoridad.

Sea esta la oportunidad para hacer notar que esta prometedor perspectiva es uno de los mayores aportes que a la solución de estos problemas nos ha legado la sociología política, pues una vez nos percatamos que la legitimidad la otorga el subordinado entonces nos damos cuenta que no está indefenso y que no es poco lo que está a su alcance para no dejarse atropellar de la autoridad. Es más, de algún modo el otorgamiento de legitimidad sugiere que la autoridad ha de ser una "construcción" del subordinado para ser satisfactoria.

Como es de esperar, en este punto de la reflexión el problema a resolver es el de las condiciones, factores o circunstancias que hacen posible modificar la visión que tiene el subordinado de sí y de la autoridad. Pero antes conviene detenernos brevemente en ese proceso hegeliano que conduce al cuestionamiento de la autoridad.

¿Cómo nace la libertad una vez que el siervo ha humillado su orgullo en ese primer combate? Esta es la pregunta que se formula Hegel a fin de hallar el modo de romper la estructura autorita-

---

<sup>54</sup> Es evidente que en este punto tenemos una importante discrepancia con el Weber que subraya la legitimidad como rasgo definitorio de la autoridad. Esto es, aquella que se acata voluntariamente. Pero Sennett asume esta discusión y discute con ayuda de Freud la postura de Weber, piensa que "el dilema de la autoridad en nuestra época..... es que nos sentimos atraídos por figuras fuertes que no creemos sean legítimas." El planteamiento está respaldado en algunos de los casos que trata en su investigación, como el de las contables, pues "cuando se les preguntó qué significaba el término de "saber mandar", las contables dijeron: "es pisar el acelerador, es sacarle a una más de lo que una misma sabe que podría hacer". "Tener garra es estar dispuesta a ser una hija de puta con tal de sacar un trabajo de primera". Consúltese Sennett (1982, p. 42). El subrayado es nuestro).



ría del orden surgido en esa primera confrontación. Como se sabe, todo empieza cuando el siervo adquiere conciencia de su valor gracias al trabajo. Esto lo redime de la abyecta posturación en que se ha sumido por haber humillado el orgullo. En términos de etapas, este primer momento es la fase "estoica", Según nos lo explica Sennett (1982, p. 124) es un repliegue en sí mismo, en el trabajo que realiza, y del cual surge una primitiva libertad interiorizada que se apoya en ese rescate del amor propio que le brinda el trabajo. En este momento se produce la primera crisis de la autoridad, pues el siervo ha dejado de ser para sí el abyecto ser derrotado en el primer combate. La etapa siguiente es el "escepticismo", el siervo sale de sí y se fija ahora en el mundo. Sigue siendo obediente pero ya no cree en la superioridad moral del "señor". Es la hora de la rebelión, de actualizar la lucha por el reconocimiento, de logros y reivindicaciones, pero sobre todo, el momento de conquistar para sí la certeza del valor que sólo puede otorgar el arrojo para enfrentar el rival.

Este podría ser el final del "viaje" si no fuera porque Hegel no cree en la libertad como un feliz estado del espíritu, sino como una preciosa y desgarradora tensión fundamental que tiene

como escenario la conciencia del sujeto. Esto es lo que se hace presente en esa tercera etapa que el denomina la "conciencia desventurada". El subordinado descubre que lleva en sí mismo un siervo y un tirano. Esto es algo más que una interesante especulación filosófica; en realidad, uno de los más grandes y trascendentales descubrimientos del psicoanálisis es la proyección de la autoridad y sus coacciones en el super-yo, ese poderoso e intransigente gendarme del comportamiento capaz de reprimir la realización de deseos y aspiraciones proscritos en principio por la autoridad e interiorizados luego en la conciencia. Así que Hegel no se equivoca al concebir la libertad como un tenso estado del espíritu, pues habida cuenta que el tirano y el siervo lo llevamos dentro, la libertad se experimenta como la tensión producida por esa confrontación. A modo de ilustración pensemos en ese Kafka de la "Carta al Padre" tan capaz de enfrentar con temor el terror que su padre le inspira<sup>35</sup>. Éste es un Kafka Hegelianamente libre que espera de su valor para tomar esta iniciativa "algo tan cercano a la verdad que puede serenarnos un poco y concebimos más fáciles la existencia y el fin" (véase últimas líneas de la Carta).

---

<sup>35</sup> Recordemos las primeras líneas de esa carta. "Querido padre, hace poco me preguntaste por qué te siento miedo, como siempre, no fui capaz de responderte; primero, lógicamente, por el miedo que te siento, y luego porque en la explicación de ese miedo interviene muchos factores. Y si con esta misiva procuro responder a tu pregunta, probablemente no será muy completa, pues el miedo y de lo que él se deriva me aprisionan al pensar en tí...."

Finalmente, en la fase de la “conciencia racional” el subordinado advierte el cisma de la desventura en otros, e incluyendo al superior. Según Sennett, el calificativo de racional obedece a que gracias a este conocimiento se puede actuar conforme a objetivos comunes. Si lo interpretamos correctamente, ese conocimiento revela en el superior un aspecto que lo hace tan igual al resto del género humano que ya no se le puede ver como el todo poderoso y omnipotente del primer combate.

En estas condiciones, las dos últimas fases modificarán de modo sustantivo los términos del conflicto. La lucha por el reconocimiento sigue en pie, pero ya no será necesario el duelo a muerte con el rival. La conciencia de la desventura universal relativiza la importancia del combate con el otro. Una vez nos informamos del tirano y el siervo que llevamos a cuestras la visión del sí mismo y del otro se modifica tanto que somos definitivamente otros; el siervo se convierte en un ser diferente que ya no compete con el “señor”, y por eso éste ya es otro que ha perdido su poder, y no porque haya sido derrocado. Sencillamente, no se pasa por la conciencia desventurada sin relativizar el poder del “señor”. En adelante se sentirá la fuerza de la autoridad, pero se es libre en tanto que ya no se cree en la omnipotencia del señor. El continúa ejerciendo el mando, pero sin esa omnipotencia el siervo empieza a ser libre en tanto sabe que el otro no es tan fuerte como lo creía.

En síntesis, lo que Hegel viene a sostener es que no se puede ser libre si se piensa que el otro es todo poderoso y omnipotente. Esto no lo puede asumir un individuo sin hacerse daño. De modo que el siervo empieza a valorarse cuando logra derribar esa imagen de omnipotencia, y gracias a esto la autoridad no se vive de modo tan humillante como el día de la derrota y entonces, y solo entonces, se puede “ser dependiente sin ser vulnerable” (expresión de Sennett, 1982, p.50). A fin de entender esto resulta oportuno trabajar con el planteamiento que hace Tocqueville sobre la sujeción y la obediencia. La primera corresponde al acatamiento en las sociedades aristocráticas caracterizadas por profundas y estables desigualdades sociales cimentadas en una resignada mentalidad premoderna. La obediencia, en cambio, corresponde al acatamiento que se hace en sociedades en las que se viven procesos de movilidad social, y en este sentido, orientadas a la igualdad, razón por la cual los sujetos se perciben como miembros de una sociedad de iguales en el sentido sustantivo de tener derecho y opción de igualarse. Como se comprenderá, en tal circunstancia, el acatamiento no involucra un sentirse menos definitivo, aunque resulte desagradable. Por contra, la sujeción del siervo que no sospecha siquiera un estado de cosas distinto, se traduce en un sentirse menos que no humilla su moral. Esto nos sugiere que el dilema del siervo en el mundo moderno es el de como obede-

cer y no ser por ello menos que el superior<sup>86</sup>.

Así pues, en la perspectiva hegeliana, humanizar la relación de subordinación es equivalente a introducir en ella los dispositivos o factores que permiten al subordinado derribar esa imagen de omnipotencia. Naturalmente, esto nos sitúa más allá de aquella fórmula convencional tan empeñada en creer que la solución al problema está en jefes y supervisores del perfil "humanista" pretendidamente "vacunados" contra el narcisismo de la autoridad. Desde luego, ese perfil "humanista" no está de sobra, y es un recurso del que no se debe prescindir, pero como lo postula el psicoanálisis de inspiración hegeliana no es mucho lo que podemos esperar de ese "nuevo" supervisor, pues tan pronto como el dependiente exija el tipo de trato que borra la frontera entre el "ellos" y el "nosotros", es decir, tan pronto como se reclama un igual se encontrará con ese prurito narcisista que tanto daño hace a su orgullo ("¿y este qué se está creyendo?", dirá o pensará el confuso y molesto superior). Como se comprenderá, frente a tales hechos cobra relevancia la propuesta hegeliana de dirigir la atención en la iniciativa del subordinado, pues a diferencia del superior, en la mutabilidad de su identidad se alberga ese cambio de visión de la autoridad que le permitirá acatarla sin sofocar la aspiración de creer en

su orgullo y valía. Ésta es la esencia de la libertad hegeliana.

## X. LA ORGANIZACIÓN ASESORADA POR HEGEL

Estamos ahora más preparados para examinar las condiciones, factores o circunstancias que permiten al subordinado recuperar el orgullo y el amor propio pese al prurito narcisista del superior. Por extraño que parezca, experiencias paradigmáticas como la de Kafka con su infalible y todo poderoso progenitor, la de Madeleine Gide, Edmund Gosse, e innumerables casos más (los aquí mencionados están reseñados en Sennett, 1982), nos demuestran que es enteramente posible creer en sí mismo pese a la terca y sorda afirmación de un omnipotente y arrogante "superior", y más aún, que el subordinado puede destruir esa imagen sin estallar el vínculo de autoridad. ¿Como puede ser esto posible en las organizaciones? Si interpretamos correctamente el esfuerzo de Sennett para pensar el vínculo de dependencia desde Hegel, la clave está en la oportunidad que puede hallar el subordinado dentro de la organización para: 1) Probar su valía y 2) "leer" los actos de autoridad (Sennett 1982, p.160). Es decir, para descifrarla y auscultar en ella el secreto de su poder.

<sup>86</sup> Para el tema de la sujeción y la obediencia véase: Tocqueville (1984 Cap V de la Tercera parte).

Todo parece indicar que el primer punto es el más conocido. En efecto, nos consta la recepción de propuestas dirigidas a la ampliación y enriquecimiento del trabajo como respuesta a la rutinización de la actividad laboral modelada por Taylor. Pero debemos tomar nota de que con bastante frecuencia el problema y la propuesta se formulan en torno al fenómeno de la rutinización y empobrecimiento de la actividad laboral, pero no siempre se destaca el empobrecimiento que genera en la moral del trabajador, en la “mortificación” de su yo (“**cualquier tonto puede hacer este trabajo**”). Por tanto, en el contexto de la reflexión que aquí se presenta las propuestas en cuestión revisten un carácter más estrictamente moral en tanto trascienden como dispositivos a través de los cuales el subordinado recupera el sentido de su valía y de su humanidad. Esto es algo más que montar dispositivos con el objetivo de eliminar rutinas.

Pero la “mortificación del yo” no proviene exclusivamente de la vacua rutina laboral modelada por Taylor. También, a cuenta del libreto de actuación de la autoridad, y de modo particular, el prurito narcisista. No sobra advertir nuevamente la inutilidad del esfuerzo para eliminarlo habida cuenta de que en él identificamos el reducido infranqueable de una identidad incorruptible, lo cual nos concita a la búsqueda de los recursos que puede disponer el dependiente para “leer” y descifrar la autoridad de modo que se revele el secreto de su omnipotencia.

Como se recordará, esto es lo que se efectúa en el momento que empieza a experimentar la “conciencia desventurada” y la “conciencia racional”. Pero ¿qué recurso está disponible en la organización para facilitar este proceso?

En principio, no tenemos por qué esperar que haya algo exprofeso para tal objetivo; después de todo, a la falta de interés por parte de la dirección podemos sumar la escasa o nula difusión de estos planteamientos en la literatura administrativa. Pero como veremos, la experiencia a escala societal de gobernantes y gobernados sugiere a Sennett los recursos de que puede disponer el subordinado para “leer” los actos de la autoridad y, gracias a esto, desmitificarla y desmontar su capacidad para hacer daño. ¿Pero como se efectúa esta “lectura”? La receta hegeliana consiste en acercarse a la autoridad, (Sennett 1982, p151) espera que de tanto observarle se le pierda el temor. Persistirán las diferencias de poder y autoridad, pero esa fuerza se desmitifica tan pronto como el saber de la “conciencia desventurada” extendida luego a la propia autoridad revela al subordinado la pedestre humanidad del superior. Esto es justamente lo que no llega a saber cuando la autoridad es distante, y por eso causa más temor y reverencia. En síntesis, postulamos que la autoridad no se puede acercar al subordinado sin riesgo de ser desmitificada. Desde luego, esto será tanto más probable cuanto más moderna sean la mentalidad y las expectativas del subordinado. Después

de todo, el siervo Hegeliano es un sujeto moderno, y por ello destinado a protagonizar la historia con la disposición que tiene para forjar su destino.

¿Pero cómo explicar la relación causa-efecto entre la autoridad cercana y el desmonte de su capacidad para hacer daño pese a la persistencia del prurito narcisista? Parece que la autoridad no puede aproximarse al subordinado sin riesgo de ser perturbada, su poder se desmitificará por la conciencia de la desventura universalizada que se alcanza gracias a la observación atenta de la autoridad. En este orden de ideas concebimos una dinámica de retroalimentación entre la autoridad visible y legible (y por tanto, próxima) que pone en marcha un proceso de desmitificación transmutable en la osadía del subordinado para perturbarla. Pero esto no se hace sin profundizar aún más la desmitificación de la autoridad, de modo que la mejor forma de describir el proceso es la de una creciente espiral de retroalimentación entre la autoridad visible y legible, su desmitificación y el riesgo de ser perturbada.

Es de la mayor importancia entender que se trata de perturbar los actos de la autoridad, que no de quebrantar el vínculo de subordinación en el sentido formal del término, pues como se ha insistido, no es esto lo que está en juego; lo que de veraz importa es que el subordinado rescate su valía y en aras de esto se sostiene aquí que lo mejor que puede hacer la dirección por el dependiente es brindarle oportuni-

dad para perturbar la autoridad. Esto es, poder cuestionarla, interrogarla, declararla injusta, acusarla, etc. Como se comprenderá, una autoridad expuesta a las convulsiones que puede generar el reclamo del subordinado puede de hecho conservar el atributo para tomar decisiones, incluso aquellas manifiestamente rechazadas por el subordinado, pero su aura de insondable y terrorífico poder ha desaparecido y por esto el subordinado ya no es el “hombrecito” temeroso y pusilánime del “primer combate”, ya no es, para ilustrar el punto, el obrero, empleado o subordinado del primer día de trabajo, siempre cauteloso, por decir lo menos, a fin de no perturbar las normas y el sentir de los superiores.

Si perturbar los actos de la autoridad es tan importante para la moral del subordinado, establecer los medios que lo permiten es entonces la tarea puntual del directivo comprometido con la humanización del subordinado. Como ya lo hemos señalado, esos medios son aquellos apropiados para “leer” los actos de la autoridad, y que la hacen visible y legible. Presumiblemente, habrá muchas formas concretas de materializar esta directriz, de modo que sólo a título de ilustración consignamos las medidas propuestas por Sennett. (1982, p.166 y sgts). Estas son: institucionalizar el uso de la voz activa, el discurso de las categorías, el intercambio de papeles, profundizar la gestión por objetivos y discutir la asistencia.

Por voz activa se entiende el señalamiento de qué autoridad es responsable de una disposición. La intención perseguida es hacerla discutible y emplazar al superior para que argumente y rinda cuentas. Veamos la ilustración de Sennett. (1982, p. 170) La voz pasiva se expresa del modo siguiente:

“Se ha decidido que todos los empleados habrán de escalonar sus vacaciones durante el periodo de verano, a fin de que no haya irregularidades en la producción de la fábrica. Por eso, cada empleado o empleada habrá de presentar a su supervisor o supervisora una declaración de la fecha en que proyecta tomar las vacaciones, con un orden de prioridades posibles. Después, estos planes serán coordinados por el grupo de supervisión y se asignará a cada empleado una fecha de vacaciones.”

Como se puede observar, la voz pasiva vela la responsabilidad. Con ayuda de un ejemplo en voz activa. Lo veremos con mayor claridad.

“La Sra. Jones, el Sr. Smith, el Sr. Anderston y la Srta. Barker han decidido decir a sus empleados cuándo se pueden tomar vacaciones este verano. El motivo es que la productividad de la organización se ve alterada si todo el mundo se marcha en agosto. Jones, Smith y Barker votaron a favor de esta decisión. Anderston votó en contra y dijo que el tiempo necesario para coordinar las vacaciones de 1.000 empleados costaría a la empresa tanto dinero, a fin de cuentas, como el permitir que los empleados de cada de-

partamento decidan quién se marcha y cuándo.”

Podemos apreciar que el uso de la voz activa riñe con el orden en abstracto como principio universal de la organización. Aquí se indica claramente quién es partidario de la decisión y quién está en contra, de modo que el trabajador perjudicado puede dirigirse directamente al o a los responsables de la decisión. ¿Y no es esto lo que está previsto en el funcionamiento de un Estado y un gobierno democrático? En efecto, así es, y no por ello se quebranta o colapsa el orden social.

La discusión de las categorías no es nada distinto al derecho del subordinado para reclamar el trato y la consideración acorde con la categoría que tiene dentro del organigrama de la planta de trabajo. Como es bien sabido, con mucha frecuencia las disposiciones de la autoridad alteran el mapa de categorías y afectan de este modo el “contrato” con el subalterno.

En el caso de la gestión por objetivos, Sennett propugna por su difusión en todos los niveles de la organización, y no solo entre los directivos. De esta forma espera que se produzca por parte del subordinado un conocimiento crítico acerca del superior. Muy seguramente le decepcionará, pero de esto se trata.

Del intercambio pasajero de papeles entre superiores y dependientes Sennett espera que el jefe se percate de la irracionalidad de las normas por él mismo establecidas, pero también

puede hacer comprender al subalterno por qué el jefe no puede hacer todo lo que de él se espera.

Finalmente, propone combatir la forma burocratizada e impersonal que corrientemente adopta la empresa para prestar ayuda y asistencia al trabajador. Este es un tema moralmente muy delicado, porque relaciona el hecho de ser controlado y ser objeto de cuidados. Pero cuando la asistencia se universaliza a fuerza de despersonalizarla, desaparece la diversidad de circunstancias personales que le dan origen. Pero Sennett no espera que el tratamiento caso por caso de la asistencia brinde las soluciones esperadas, lo que espera son las desilusiones del subalterno con respecto a sus jefes, particularmente con los inmediatos, pues seguramente se encontrará que poco o nada pueden hacer y que son seres tan normales y limitados como cualquier otro.

Conviene reiterar que estas propuestas no son una receta, de modo que es tarea del directivo humanista en cada organización hallar la forma de permitir que el subalterno perturbe el ejercicio de autoridad con el derecho de poder revisar mediante conversaciones las disposiciones de la autoridad. Como lo demuestran tantas experiencias, las convulsiones que se producen a raíz de esta "lectura" no alteran en lo sustantivo la relación de subordinación en sentido formal, y menos aún, vulneran el narcisismo de la autoridad; todo lo contrario, lo activan, pero pese a todo el subordinado tiene ahora otra

imagen más humana de la autoridad y recupera su valía moral.

Hemos llegado así al final de una reflexión motivada por la preocupación de hallar el modo de enfrentar el problema que suscita el narcisismo de la autoridad para el propósito de humanizar las relaciones de subordinación. Como lo hemos podido observar, es perfectamente conveniente, necesario y argumentable preguntarnos por aquello que puede hacer el subordinado por sí y para sí mismo en lugar de esperar inútilmente la falsa promesa de un trato plenamente humano por cuenta del superior.

Sin embargo, a fin de no dar pie a equívocos insistiremos nuevamente en la necesidad de continuar adelantando la tarea de humanizar al superior, una tarea que, por cierto, hace necesario pensar de nuevo en Elías. En efecto, mucho ganarán los subordinados si el crecimiento del umbral de vergüenza continua como en el pasado civilizando el comportamiento arrogante de los poderosos. Al respecto es reconfortante poder registrar en estas líneas la vitalidad que aun exhibe este proceso. Como mínimo, esto es lo que podemos sostener a partir de esa última oleada civilizatoria que se despliega actualmente en la vida de las organizaciones a raíz del boom escandaloso que ahora podemos activar por razones de acoso sexual.

Pero como lo hemos demostrado, tiene pleno sentido la tarea de humanizar al subordinado. Es por esto que nuestra reflexión marca una diferencia

sustantiva con aquellas posturas que en pos del humanismo centran su preocupación en el comportamiento del superior. El problema con esta postura es la presunción que la cuestión a resolver esta radicada de modo exclusivo en la tradicional inhumanidad de los poderosos, lo cual hace pensar en muchos casos en soluciones de tipo paternalista que no resuelven en absoluto el problema de la minusvalía moral del subalterno, siendo este el problema que hemos querido resaltar en razón a lo poco que en él se repara y a la importancia que tiene para quien se compromete de modo auténtico con la humanidad de los subordinados.

¿Pero quién puede ser el sujeto de esta causa? Sin duda, esperamos que los asalariados tomen parte activa, pero mucho ganaremos si los directivos empresariales ponen igual empeño; a fin de cuentas, no se trata de asaltar los intereses que tras el narcisismo se agitan preocupados y molestos por el reclamo del reconocimiento. De modo que esta reflexión se presenta como una propuesta que sin cuestionar los derechos de propiedad del empresario lo convoca sin embargo al fomento de este modo de comprender el compromiso con el humanismo. La recepción que tuvo Elton Mayo y otros defensores del humanismo hegeliano en el mundo de los negocios da pie para cultivar la esperanza de ver a los empresarios apostando por esta causa. Seguramente ya muchos lo vienen haciendo pero hacemos bien si

registramos brevemente la dificultad que enfrentan.

## **XI. CAPITALISMO FLEXIBLE: LA NUEVA ENCRUCIJADA DEL COMPROMISO CON EL HUMANISMO**

Me estoy refiriendo a la irrupción del capitalismo flexible. En efecto, en el Sennett de "la corrosión del carácter" se aprecia con toda claridad cómo bajo el "imperativo" del "trabajo flexible" la empresa de negocios rompe los vínculos que con tanta dificultad ha establecido con el humanismo, y contra lo que supuestamente no era de esperar, incluso con aquel de stirpe Hobbsiana. Veamos esto.

Sennett ha podido como investigador seguir de cerca la vida de Enrico. Cuando lo entrevistó por primera vez (hace veinticinco años) trabajaba como portero, pero durante veinte años había trabajado como aseador de lavados y suelos, y tenía todas sus esperanzas puestas en Rico, su hijo, que entonces apenas entraba en la adolescencia. Su trabajo estaba guiado por un objetivo a largo plazo: servir a su familia. Tardó quince años en ahorrar el dinero para comprar una casa. A lo largo de esos años Enrico y Flavia, su mujer, pudieron ver cómo semana tras semana crecía su cuenta de ahorros y como se acercaban cada vez más al objetivo de adquirir vivienda y educar a sus hijos en la universidad. Para resumir, Enrico y su mujer pasaron bue-



na parte de su vida laboral bajo la expectativa de que en tantos años se jubilarían y que en el entre tanto contarían con una determinada suma de dinero para los planes familiares. Y fue así como en efecto ocurrió gracias a las normas contractuales de seguridad laboral, garantías y prestaciones a las que se sujetaron las empresas por la presión de la clase obrera organizada. Naturalmente, los logros alcanzados son también el resultado de la disciplina y el esfuerzo de largo aliento dentro de ese marco de seguridades laborales. Gracias a esto Enrico llegó a verse como el autor de su vida y aunque a menudo se sentía menospreciado, particularmente por la gente de clase media que lo trataba como “un cero a la izquierda” pudo sin embargo experimentar una sensación de respeto por su propia persona. Tenía buenas razones, ahí estaba su casa con un bien cuidado jardín, Rico en la universidad y posteriormente devengando un salario con el que nunca pudo soñar.

Sin embargo, a diferencia de su padre, Rico y otros personajes de la investigación no ven el futuro con optimismo, y la razón de fondo es que el “capital impaciente” (de alto rendimiento en el corto plazo) ha impuesto una nueva forma de organizar el tiempo, y en especial el tiempo de trabajo. Su lema es “nada a largo plazo”. “Tenemos que fomentar el concepto de que la fuerza de trabajo es contingente”, asevera un ejecutivo de la ATT. Este panorama ya es bastante familiar, las empresas subcontratan con peque-

ñas empresas e individuos relaciones comerciales a corto plazo, y en consecuencia, ha periclitado el largo plazo de la estabilidad laboral y de la profesión con la opción que brindaba al trabajador de trazar una trayectoria de vida laboral en canales fijos, lineales en el tiempo y útiles para sostener un esfuerzo que con el tiempo sería compensado. Como lo ilustra el caso de Enrico, esa recompensa estaba compuesta de beneficios Hobbsianos tipo ingresos fijos, seguridad laboral, sueldo de jubilación, planificación a largo plazo de los gastos familiares con miras a la educación de los hijos, vivienda digna y vida confortable. Etc. Y junto a esto, logros de orden moral que permitieron a Enrico esa “sensación de respeto por su propia persona.” Sea esta la oportunidad para hacer notar, como parece que lo vio Smith, la capacidad del capitalismo (sobre todo el democratizado) para consolidarse vía realización moral de los individuos.

Pues bien, es todo esto lo que está en juego al examinar la experiencia de Rico y de tantas más víctimas del “trabajo flexible”. En efecto, Rico no podrá como su padre cultivar la expectativa de que con su esfuerzo y disciplina, él, su mujer y los hijos tendrán en el futuro mejores condiciones de vida. Y no solo se trata de una percepción de riesgo y vulnerabilidad que corroe la seguridad y confianza para “salir adelante”, es que las estadísticas no son halagüeñas, conforme avanza la difusión del “trabajo flexible” más y más personas se ven afectadas por el

cambio de trabajo. Ya en los años ochenta un 34% experimentó pérdidas importantes en sus ingresos y un 28% obtuvo ganancias considerables (Sennett 2000 p. 89), pero poco tiempo atrás la situación era inversa, se mejoraba notablemente al ubicarse en una nueva empresa antes que por ascenso dentro de la antigua, y sin embargo, el cambio de empresa no era tan frecuente como en la actualidad, muchos ven en la seguridad laboral y en el compromiso que hacía posible con la empresa la explicación de este fenómeno.

Estos datos, sumados a la percepción de vulnerabilidad socioeconómica por parte de los trabajadores y empleados dejan ver cómo a cuenta del capitalismo flexible se debilita el compromiso de la empresa de negocios con ese humanismo de tipo Hobbsiano promovido por Taylor, Henry Ford y otros destacados ideólogos de la empresa privada, con el convencimiento de que a cambio de seguridad y bienestar los asalariados estaban dispuestos a colaborar con los fines de la empresa.

Pero como lo hemos visto, no se puede en el mundo moderno afectar el bienestar material de las personas sin menoscabo de su vanidad y orgullo. Rico y su mujer, por ejemplo, “temen a menudo estar al borde de la pérdida del control de sus vidas” y se lamentan de no tener un papel fijo que les permita afirmar “esto es lo que hago, de esto soy responsable”, pero hay algo más grave; “no poder ofrecer la sustancia de su vida profesional como

ejemplo para que sus hijos vean como han de comportarse éticamente”. (Sennett 2000 p. 16 y sgts).

Pero es en Rose (la propietaria de un bar que acepta la oferta de trabajar en una agencia de publicidad) donde mejor apreciamos el impacto del capital flexible en la moral de los (as) asalariados (as). “La desconcertaba profundamente haber sido contratada por su conocimiento práctico para luego ser descartada como alguien demasiado viejo, al que ya se le había pasado el cuarto de hora”. Según se lo explicaba un ejecutivo de Wall Street, “los empleadores creen que (si tienes más de cuarenta años) ya no eres capaz de pensar. Más de cincuenta y.. estás acabado.” La idea es muy clara: la flexibilidad es sinónimo de juventud y la rigidez sinónimo de vejez, por esta razón, la experiencia de que se podía ufanar Rose resultó inútil y desacreditada. (Sennett 2000 p. 95 y sgts).

Los panaderos de Boston son otro buen ejemplo. La panadería en cuestión se encuentra tan tecnificada e informatizada que “los trabajadores se sienten personalmente degradados por la manera en que trabajan”, ahora no tienen contacto físico con los ingredientes, todo lo supervisan mediante iconos en pantalla. “En casa sí que hago pan, soy panadero. Aquí aprieto botones”, declara uno de los panaderos, y a la pregunta de por qué no asiste a un curso para el manejo del ordenador, respondió con un “no importa, no voy a hacer esto el resto de mi vida”, en esto Sennett advierte una débil

identidad laboral en la que no podemos ver la promesa humanizante del trabajo a la manera de Hegel y Marx. (Sennett 2000 p. 66 y sgts).

¿Y mejora acaso la situación del subordinado frente al superior en las organizaciones regidas por el trabajo flexible?, ¿puede en estas condiciones la empresa de negocios abonar el terreno donde el subalterno consiga desmitificar la autoridad y rescatar la valía personal?, ¿puede la empresa de negocios en el marco del capitalismo flexible, actuar de modo consecuente con el postulado del valor moral como el sello distintivo del ser plenamente humano? por desgracia, no parece que la impaciencia del capital ayude al empresario en este propósito. En efecto, sin seguridad y estabilidad laboral no podemos esperar que el trabajador emprenda la lucha por el reconocimiento, y menos aún ese “viaje” Hegeliano tan esencial para la redefinición de las relaciones de subordinación. Ciertamente, son los trabajadores de mayor edad y con más tiempo de vinculación a la empresa los que tienden a ser más críticos con sus superiores, y no tanto aquellos que están empezando, o para ser más precisos, aquellos que atrapados en la red de las “organizaciones flexibles”, están siempre empezando. De nuevo, es Hirschman (1977) quien nos ayuda a conceptualizar el fenómeno. Son los trabajadores de mayor trayectoria los que gracias al conocimiento acumulado

(por ejemplo, de las normas informales que rigen en la empresa y de los superiores) están dotados de algo que según este economista, llama la “voz”. Esto es, disposición para criticar lo que a su entender son malas o erradas decisiones. En cambio, sabemos que el trabajador de recién ingreso, y más en general los que desconocen la empresa y sus cuadros directivos, son más “cautos”, y en realidad temerosos de expresar la inconformidad y, a final de cuentas, los más tolerantes con las órdenes injustas y desacertadas. Como dice Hirschman están dispuestos a “hacer mutis”, y marcharse antes que expresar su inconformidad. Son, en definitiva, los siervos Hegelianos de ese primer combate<sup>57</sup>.

Tenemos entonces buenas razones para registrar con preocupación el asedio contra la seguridad y la estabilidad laboral; todo parece indicar, que sin estas garantías la organización pierde una pieza clave para obligarse a sí misma a comprometerse con esas aspiraciones de orden moral tan definitivas para la humanización del subordinado. “Puede que no te guste estar aquí, pero eres demasiado viejo para conseguir trabajo en otra parte”. Esta fue la respuesta de un jefe (Sennett 2000 p. 98) a las quejas y reclamos de un antiguo empleado. Esta reacción no permite hacernos ilusiones en relación a lo que pueden esperar los nuevos asalariados que carecen de segu-

---

<sup>57</sup> Estamos invitando a enriquecer la comprensión del Hirschman de “salida, voz y lealtad” (1997), un texto capital en el esfuerzo por entender cómo pueden las organizaciones beneficiarse de la inconformidad de sus miembros. No en vano el texto lleva por subtítulo “Respuestas al Deterioro de Empresas, Organizaciones y Estados”.

ridad laboral, en el momento en que emprenden la lucha por el reconocimiento. Esto hace posible una nueva apreciación de la seguridad laboral. En efecto, podemos ver en ella uno de los más importantes soportes sociopolíticos del autorrespeto por el que tanto luchan los subordinados. Por consiguiente, podemos aseverar que a cuenta del "trabajo flexible" la empresa de negocios repudia el compromiso con el autorrespeto de los subordinados.

Para infortunio de la causa humanista debo decir que al llegar a este punto la organización deja de ser aquello que como petición de principio le hemos concedido. Esto es, ser un espacio más para la lucha por el reconocimiento, una importante pieza del engranaje sociopolítico en el que confió el ideal liberal -Hegelian para promover la igualdad nacida en el valor moral que estamos en capacidad de mostrar con orgullo. En otros términos, las precarias condiciones de vida laboral a que somete el capital impaciente a los asalariados no les permite protagonizar la lucha por el reconocimiento, la desmitificación de la autoridad y el cultivo del amor propio.

Ahora bien, de acuerdo con la reflexión que hemos adelantado a propósito de cómo el subordinado logra creer en sí mismo a despecho del narcisismo del superior, la seguridad laboral no será una condición suficiente para tal objetivo, pero a la luz del uso que hace el superior del despido (ahora tan expedito) como arma arrojada contra la "voz" (léase La Protesta) del

subordinado, se aprecia claramente su valor como una condición necesaria a punto de expirar entre las redes del capital flexible. **¿A qué se reduce entonces la empresa de negocios si continúa en el empeño de eliminar esa mínima garantía que permite al subordinado emprender la lucha por el reconocimiento?** La respuesta es muy obvia: **un centro de explotación de la mano de obra asalariada**, que no aquello que con tanta dificultad empezó a ser cuando se descubrió "el lado humano de la empresa" con los trabajos de Mayo, Maslow, Mc Gregor y otros. Esto es gravísimo pues sí de veraz se cree en el valor moral frente al otro como fundamento de la plenitud humana, entonces debemos señalar la irrupción del capitalismo flexible como un punto de quiebre en la trajinada historia de la empresa de negocios en su escurridizo e inestable empeño por hacer de este mundo un mejor lugar para vivir porque es más humano.

Es verdaderamente lamentable que esto ocurra justo en el momento que se reactivan las luchas por el reconocimiento. En efecto, esto es lo que se agita detrás de muchas de las movilizaciones sociales contemporáneas; las de género, las de infancia, tercera edad, discapacitados, población gay, minorías étnicas, religiosas, etc., toda una corriente de estudios y reflexiones sobre el multiculturalismo, pluralismo moral, nuevos movimientos sociales, las O.N.G, etc., nos informan sobre la actualidad de las luchas por el reconocimiento.

Es más, no se precisa remitirnos a los colectivos discriminados negativamente para encontrarnos con la fuerza movilizadora del afán de reconocimiento. Se trata en realidad de toda una movilización cultural socialmente ubicua y creciente. De esto nos ha dado testimonio el Inglehart de “la revolución silenciosa”, ese gran clásico de la sociología del cambio cultural contemporáneo al que debemos la visión que tenemos de las sociedades occidentales como sociedades que transitan desde una cultura materialista a otra de espíritu postmaterialista, es decir, desde una cultura que asigna gran importancia a la satisfacción de necesidades fisiológicas (necesidades económicas, seguridad, etc.) a otra donde ganan prioridad necesidades sociales de autorrealización, pertenencia, estima, etc. Se podrá objetar que “la revolución silenciosa” poco puede decirnos acerca de la actualidad porque desde su publicación en 1977 han pasado muchas cosas, pero esta objeción olvida que Inglehart, sus colaboradores y otros interesados en el tema, han continuado desde entonces la investigación, y que las encuestas y otras técnicas de observación no sólo se siguen aplicando de forma permanente sino que también se extienden a un mayor número de países, y que los resultados confirman la tesis de un gradual pero sostenido avance de los valores postmateriales. Esto es justamente lo que nos ha corroborado Inglehart (1991) en “el cambio cultural en las sociedades industriales avan-

zadas”. Desde luego, no podemos aquí detenernos en el tema, pero su referencia, junto a las movilizaciones sociales por el reconocimiento nos dan pie para hacer notar cómo crece la brecha entre la organización del capitalismo flexible y el valor creciente de los aspectos morales en la realización de las aspiraciones humanas.

## **XII LA ESPERANZA. ¿DÓNDE HALLARLA?**

Pese a esto, tenemos razones para esperar que las cosas cambien, después de todo, este no es el primer capitalismo flexible ni sus empresarios los primeros en repudiar el compromiso humanista. No olvidemos que “flexible” era ese capitalismo denunciado por Marx. Quien lo dude hará bien en leer algunos capítulos de “El Capital”, entre otros el octavo sobre “la jornada de trabajo” y el vigésimocuarto sobre “la llamada acumulación originaria”; allí sabremos que hay buenas razones para hablar de un “capitalismo salvaje” contra el cual fue posible luchar para ponerle “rostro humano”. Naturalmente, ahora las condiciones son otras, pero no necesariamente peores, y en todo caso, debemos tener presente que aunque la historia no refrenda la existencia de un vínculo orgánico necesario o “natural” de la empresa privada con metas de progreso socioeconómico y moral, si nos da en cambio testimonios de todo lo que se puede lograr en este sentido pese a las dificultades que se deben

sortear. En el intento por explicar el fenómeno hemos postulado el papel que juega la posición que asuma la colectividad empresarial ante las contingencias de la historia. La idea está asentada en la visión que podemos elaborar del empresariado como sujeto histórico de grandes transformaciones que pueden ser adscritas a diversos humanismos, incluyendo los de estirpe Hobbsiana, Hegeliana y quizás otros más, pero este protagonismo halla su límite en el prurito narcisista del superior y por esta razón no podemos ahora esperar nuevos avances con aquellos libretos de actuación tipo Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, etc., aunque ciertamente hacen parte de la "caja de herramientas" del humanismo en las organizaciones. ¿Qué queda entonces? De acuerdo al planteamiento que hemos propuesto, será necesario movilizar esa moral hegeliana ya sedimentada en la creciente mentalidad postmaterial de occidente tan activa en las luchas por el reconocimiento.

Si Elías está en lo cierto, podemos esperar que esta movilización sea un episodio más del esfuerzo que de tiempo atrás se ha emprendido en el occidente moderno para "civilizar" a los poderosos por la vía del crecimiento del umbral de vergüenza. Como es obvio, esta movilización constituye en sí misma una lucha por el reconocimiento que convierte a los subordinados en activos protagonistas de una historia que puede humanizarse si así lo decidimos.

Para terminar, sólo me resta recordar que en el pensamiento democráti-

co -tan inquieto y preocupado por el abuso de poder que puede hacer la autoridad con las gentes del común- se concede una gran importancia a las convulsiones periódicas sufridas por el orden y la autoridad. Esta importancia deriva tanto de la convicción de que en algún momento los procesos normales de control de la autoridad no son efectivos o suficientes, y de que este es el momento en que presenta mayor vigor el proceso democrático. Desde Elías podríamos decir que gracias a estas convulsiones (incluyendo los escándalos), se activa la lucha por el reconocimiento a la par con los procesos de crecimiento del umbral de vergüenza, y más en general de restricciones sobre el comportamiento de la autoridad y los superiores. Pues bien, esto nos sugiere que los profesores de administración de empresas y particularmente los comprometidos con la causa humanista podríamos y deberíamos desempeñarnos como algo más que buenos profesores; podríamos, con la amplia divulgación de sólidas y bien presentadas investigaciones sobre lo inhumano en las organizaciones, generar esos escándalos y perturbaciones que nos convierten en agentes de cambio y auténticos sujetos del humanismo en la historia.

## ANEXO

El siguiente estudio se publicó en Harvard Business Review en junio de 1965. Se ha citado a menudo en círcu-

los empresariales como modelo de la forma en que un jefe debe tratar a un empleado exigente.

El Dr. Richard Dodds, físico investigador, entró en la oficina y mostró una carta a su superior, Dr. Blackman. Esta carta procedía de otra institución de investigadores y ofrecía un puesto a Dodds. Blackman leyó la carta.

DODDS: ¿Que le parece?

BLACKMAN: Ya sabía que iba a recibirla. Me preguntó si no me importaba que la enviara. Le dije que la mandara si quería.

DODDS: Yo no la esperaba, especialmente después de lo que me había dicho usted la última vez [pausa]. La verdad es que aquí estoy muy bien. No quiero que piense usted que estoy pensando en marcharme. Pero me pareció que debía ir a verlo -creo que es lo que espera- y quería que supiera usted que no por ir a verlo significa que esté pensando en marcharme de aquí, a menos, claro, que me ofrezca algo extraordinario.

BLACKMAN: Y, ¿Por qué me cuenta usted todo esto?

DODDS: Porque no quería que le dijera nadie a usted que estaba pensando marcharme de aquí sólo porque vaya a visitar otra institución. En realidad, sabe usted, no tengo ninguna intención de marcharme, salvo que me ofrezca algo extraordinario que no pueda permitir rechazar. Creo que es lo que voy a decir, que estoy dispuesto a ver su laboratorio, pero que salvo que me ofrezca algo extraordinario no tengo intención de marcharme.

BLACKMAN: Como usted quiera.

DODDS: Y, ¿Qué le parece a usted?

BLACKMAN: ¿Qué? ¿Qué me parece qué? Tiene usted que decidir por su cuenta.

DODDS: No creo que vaya a aceptarlo. En realidad no me ofrece nada extraordinario. Pero me interesa lo que va a decir y me gustaría ver su laboratorio.

BLACKMAN: Tarde o temprano tendrá que decidir donde quiere trabajar.

DODDS replica energicamente: eso dependerá de lo que me ofrezcan, ¿no?

BLACKMAN: No, en realidad no; la gente que vale siempre recibe ofertas. Se recibe una buena oferta y se marcha uno., y en cuento se ha marchado recibe otras buenas ofertas. Si tiene que estudiar todas las buenas ofertas que reciba se va a marear. ¿no interviene el factor de hasta que punto le interesa a usted la estabilidad?

DODDS: Pero no estoy buscando otro empleo. Ya se lo he dicho. Es él quien me ha enviado esta carta, y no porque yo se lo pidiera. Lo único que he dicho es que iba a visitarlo y usted cree que estoy buscando otro empleo.

BLACKMAN: Bueno, pues puede usted escoger el dejar su contrato aquí si se le ofrece algo mejor. Lo único que le digo es que todavía tendrá que resolver la cuestión de que hay que quedarse en algún sitio, y, ¿Cual va a ser?

La conversación continuó girando en torno a lo que iba a pensar la gente si Dodds cambiaba de trabajo en aquel momento y por último Dodds dijo:

DODDS: Mire, he venido a verlo y quiero ser honrado con usted, pero usted me hace sentir culpable y eso no me gusta.

BLACKMAN: Más honradez no se le puede pedir.

DODDS: No he venido a buscar pelea. No quiero molestarlo a usted.

BLACKMAN: No me molesta. Si cree usted que lo que más le conviene es irse a otra parte, me parece muy bien.

Vuelve a producirse una larga conversación acerca de lo que en realidad quiere Doods y qué pensarían los otros si se marchara.

Por fin Dodds estalla:

DODDS: No lo comprendo. He venido aquí para actuar honradamente con usted y me hace usted sentirme culpable. Lo único que quería era enseñarle esta carta e informarle de lo que iba a hacer. ¿Qué tenía que haberle dicho?

BLACKMAN: "Que había leído usted la carta y que consideraba que dadas las circunstancias le parecía necesario ir a visitar al profesor, pero que estaba usted contento aquí y quería quedarse por lo menos hasta haber terminado un trabajo.

DODDS: De verdad que no lo entiendo. Se cree usted que en ninguna parte del mundo voy a estar mejor que en este laboratorio...

*Tomado de: Richard Sennett, "La autoridad", Alianza Editorial, Madrid-España, 1982, pag: 97-99.*

Obsérvese la dinámica de la conversación. El empleado espera que al

comentar la oferta, la empresa en la que ya trabaja le proponga otra de igual naturaleza, pero el jefe responde de modo que el subordinado se siente desleal y culpable por considerar la opción de marcharse. Esto indica que la forma de conducir la conversación hace del superior un agente del juicio moral, lo que obviamente, genera un efecto atemorizador y dominador. Tan cierto es, que en algún momento el subordinado se ve en la necesidad de aclarar que "no he venido a buscar pelea, no quiero molestarlo a usted". ¿Pero cómo ha logrado este jefe producir tal impacto en el subalterno? Negándose a responder la pregunta del empleado, y en su lugar conduciéndolo a la necesidad de justificarse, pero esto, unido al tono indiferente del jefe hace que la conversación se convierta en un combate por el reconocimiento. En efecto, el subordinado quiere que el jefe responda en forma concreta a su problemática, pero este se niega, y como es de esperar, el empleado termina enfadado porque se duda de su lealtad, y de hecho, la entrevista termina con una declaración de deslealtad, "se cree usted que en ninguna parte del mundo voy a estar mejor que en este laboratorio?". Pero nótese que el enojo pretende sacudir la indiferencia del superior, está pidiendo reconocimiento, pero la indiferencia y las evasivas del jefe terminan generando culpa y sensación de deslealtad en el subordinado.



## BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS Chris, *El Individuo dentro de la Organización*. Herder, Barcelona 1979.
- CANCLINI G. Nestor, *Consumidores y Ciudadanos*. Grijalbo México D.F. 1995.
- CRUZ KRONFLY Fernando, *los actos inhumanos en la cultura y las organizaciones*. Publicado en: cuadernos de administración número 27. Univalle. Cali 2002.
- ELIAS Norbert, *El Proceso de la Civilización*. Fondo de Cultura Económica, Madrid 1993.
- ELSTER Jon, *Una Introducción a Karl Marx*. Siglo XXI, Madrid 1991.
- FRASER Nancy, *Redistribución y Reconocimiento: Hacia una Visión Integrada de Justicia del Género*. Publicado en Revista Internacional de Filosofía Política No. 8 UAM, UNED, Madrid Diciembre 1996.
- FUKUYAMA Francis, *Fin de la Historia y el Ultimo Hombre*. Planeta, Barcelona 1992.
- GOFFMAN Erving, *La Presentación de la Persona en la Vida Cotidiana*. Amorrortú Editores, Buenos Aires 1989.
- HEGEL W F, *Fenomenología del Espíritu*. Fondo de Cultura Económica, Méjico D.F. 1971.
- HIRSCHMAN Albert, *Las Pasiones y los Intereses*. Fondo de Cultura Económica, Méjico D.F. 1978.
- HIRSCHMAN Albert, *Salida, Voz y Lealtad*. Fondo de Cultura Económica, Méjico D.F. 1977.
- HOBBS Thomas, *Leviatán*. Fondo de Cultura Económica, Méjico D.F. 1994.
- HONNETH Axel, *La Lucha por el Reconocimiento*. Grijalbo Mondadori, Barcelona 1997.
- HUNTINGTON Samuel, *Orden Político en las Sociedades en Cambio*. Paidós, Buenos Aires. 1992.
- INGLEHART Ronald, *El Cambio Cultural en las Sociedades Industriales Avanzadas*. Siglo XXI Madrid 1991
- KANT Emmanuel, *Filosofía de la Historia*. Fondo de Cultura Económica, Bogotá 1998.
- KOJEVE Alexander, *La Dialéctica del Amo y el Esclavo en Hegel*. Pléyade, Buenos Aires 1985.
- LENIN V. I., *¿Qué hacer?* Ed. Anteo. Buenos Aires 1973.
- LOCKE John, *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil*. Alianza Editorial, Madrid 2000.
- MACHPHERSON C B, *La Teoría Política del Individualismo Posesivo*. Fontanella. Barcelona 1979.
- MARX Karl y ENGELS F, *Manifiesto del Partido Comunista*. Ediciones Lenguas Extranjeras, Pekín 1975.
- MARX Karl, *El Capital*. Tomo 1. Fondo de Cultura Económica. México D.F. 1946.
- MEDA Dominique, *El Trabajo. Un valor en Peligro de Extinción*. Gedisa, Barcelona 1998.
- MONTESQUIEU, *Del Espíritu de las Leyes*. Altaya, Barcelona 1993.
- MORRISON P. Andrew, *La Cultura de la Vergüenza*. Paidós, Barcelona 1997.

- PÉREZ C. Sergio, *La ofensa, el Mentis y el Duelo de Honor*. Publicado en Revista Internacional de Filosofía Política No. 8 UAM, UNED, Madrid Diciembre 1996.
- PERRY Anderson, *Los Fines de la Historia*. Anagrama, Barcelona 1992.
- SERRANO G. Enrique, *Las Figuras del "Otro" en la Dimensión Política*. Publicado en Revista Internacional de Filosofía Política No. 8 UAM, UNED, Madrid Diciembre 1996.
- SENNETT Richard, *La Corrosión del Carácter*. Anagrama, Barcelona 1998.
- SENNETT Richard, *La Autoridad*. Alianza Editorial, Madrid 1982.
- SCHMITT Karl, *Estudios Políticos*. Domcel, Madrid 1975.
- SMITH Adam, *Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. Fondo de Cultura Económica, Méjico D.F. 1997B.
- SMITH Adam, *La Teoría de los Sentimientos Morales*. Alianza Editorial, Madrid 1997A.
- TAYLOR W F, *Principios de la Administración Científica*. Herrero Hermanos, Sucs. S.A. Méjico D.F. 1997.
- TAYLOR W F, *Principios de la Dirección Científica*. Publicado en: *Lecturas de Teorías de la Organización* Vol. 1 Selección de Textos: Carles Ramio y Xavier Ballar. Map, Madrid 1993.
- TOCQUEVILLE Alexis, *La Democracia en América*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires 1984.