

¿MANDAR? ¿EN NOMBRE DE QUE? (*)

POR EL

C. E. E.

1. ¿Qué es una ley?

En la trama de las actividades sociales, el mando se expresa promulgando leyes o dando órdenes.

Las nociones de ley y de orden son inherentes a la práctica del mando. Pero...

¿Qué es una ley?

La palabra designa, a la vez:

- Una prescripción general promulgada por un legislador.
- Una relación de necesidad entre dos fenómenos.

Así, se habla tanto de ley sobre la prevención de incendios como de la ley de Mariotte. La primera es una prescripción, la segunda la comprobación de una relación necesaria; la primera indica lo que debe ser, la segunda lo que está en la naturaleza de las cosas: hay la ley que se promulga, y la ley que se comprueba.

Se siente enseguida la estrecha relación que existe entre ambas, que no son, en resumen, sino dos aproximaciones de una misma realidad.

La ley sobre la prevención de incendios debe *tener en cuenta*, debe *plegarse* a las exigencias de la ley de Mariotte.

(*) Reproducimos este estudio, que traducimos al castellano, de CEE *Information*, núm. 37, de septiembre de 1979, revista de nuestros amigos del *Centre d'Etudes des Entreprises*, 3, Rue de Logelleach, 75017, París. El lector juzgará de su gran interés práctico, actualidad viva y valor formativo.

Sería de locos el reglamento que no tuviera en cuenta esta tendencia invencible que tienen los gases inflamables a obedecer la ley de Mariotte. Puede decirse, incluso, que ni siquiera sería un reglamento, y que no poseería ninguna fuerza obligatoria.

2. Mandar o dar órdenes

Una observación muy parecida nos sugiere la noción de orden. *Una orden es un mandato*, una prescripción obligatoria; la orden que se da.

Pero, también, *es una cierta relación necesaria entre las cosas: cada cosa en su sitio*.

El orden —o el desorden— son realidades muy corrientes y a la vez muy generales.

Hay orden en el taller, en el almacén, si se encuentran allí las cosas en su sitio.

Hay, durante el año, el orden de las estaciones, el orden de la naturaleza.

Hay también el orden —o el desorden— de un ejército, de una clase, de una «cordada» de montañeros: No solamente las cosas, sino también las personas deben estar en su sitio; y, si no es así, las consecuencias pueden ser de vida o muerte.

Se habla también del orden social, del orden público o, por el contrario, de que hay desorden en la calle, del gobierno que ha caído por causa del desorden en las finanzas.

También se habla de orden moral, de desorden de las costumbres. Se dice que un hombre tiene en orden sus afectos o, de otro, que tiene desorden en su vida, etc.

Como se ve, la idea de orden es, a la vez, *muy universal y muy familiar*. También muy misteriosa.

En el plano especulativo, su definición es delicada y algunos filósofos han discutido mucho al respecto. Pero, en el plano práctico, se trata de una realidad de sentido común, de la que todo el mundo tiene una experiencia suficiente.

Hay orden cuando las cosas están en su puesto y son empleadas

conforme a su destino, cuando cada cual juega el papel que le corresponde, cuando los hombres y las cosas no están desnaturalizados, arrancados de lo que conviene a su propia naturaleza.

Como ya hemos notado, a propósito de la idea de ley, existe una estrecha relación entre las dos acepciones de la palabra orden, entre la orden que se da y aquel que se comprueba como contrario al desorden que produce malestar cuando no es fuente de daños peores.

Y, por consiguiente —como para la ley—, *la orden que se da no tiene sentido y sólo tiene valor en la medida en que tiene en cuenta el orden de las cosas.*

Sería una locura una orden que impusiera el desorden o que mandase ir en contra de la naturaleza de las cosas. ¿Qué fuerza tendría una orden que mandase a un campesino sembrar en Francia su trigo en agosto o coger cerezas de un peral?

¿Cuál sería el valor de una orden que sólo procediera del desorden de las pasiones de quien la diera; o que violentara el orden de las cosas en lo que tiene de vital: orden a la «cordada» de montañeros de disolverse en el momento en plena escalada, orden a los bomberos de volver a sus casas en el momento de la llamada de incendios, etc.?

3. Conocer bien el orden de las cosas

El conocimiento y la observación del orden de las cosas resulta, en la práctica, una de las fuentes habituales de la autoridad.

Por ejemplo, un joven ingeniero, nuevo en la empresa, llega por primera vez al taller, y da a un obrero una fórmula nueva o le ordena realizar un nuevo montaje.

La reacción del obrero es previsible: desconfiará.

¿Quién es ese que cree que va a enseñarnos a trabajar y que quiere cambiar nuestras costumbres?

Sin embargo, el obrero ejecuta la orden, acaso por temor a la sanción.

Ahora bien, es posible que obtenga un buen resultado, que el

trabajo resulte más fácil con ese nuevo procedimiento, o la calidad mejor.

En tal caso, la segunda vez que reciba «una orden» del mismo ingeniero, desconfiará menos: si la primera vez ha ido bien, ¿por qué no sucederá lo mismo la segunda?

Y si el resultado también es positivo, a la tercera visita del ingeniero, el obrero se anticipará e incluso le planteará sugerencias, pues habrá nacido una relación de confianza.

¿Por qué esta confianza? Porque el obrero ha comprobado que los resultados eran satisfactorios.

¿Y por qué han sido satisfactorios los resultados? Porque el ingeniero ha respetado y aplicado correctamente, en sus estudios y sus cálculos, las «leyes de física», del «orden» de las cosas, de las cuales no formula, no impone sino una aplicación, un modo operatorio.

En adelante, y a condición de que este ingeniero siga obedeciendo correctamente las leyes físicas cuando de sus órdenes, obtendrá el éxito casi seguro. Por lo demás, nadie tendrá la sensación de que se trata de órdenes.

¿Por qué? Porque nadie sentirá el peso de una voluntad restrictiva, sino la dirección de un guía seguro en la verdad del orden de las cosas. Es la autoridad de la ciencia, del conocimiento, la del orden de las cosas que provoca la adhesión. Cada cual siente aumentadas sus propias capacidades técnicas y realizadoras. El mando aparece como la revelación del orden de las cosas.

Pero, de hecho, como el mando no se limita a hacer funcionar máquinas, *la autoridad basada en la competencia es casi siempre insuficiente.*

En cuanto los hombres están en cuestión, es preciso, además, el conocimiento del orden humano y del orden de las relaciones sociales.

El ingeniero, si es el jefe responsable del obrero, deberá obedecer no solamente al orden de las cosas físicas, sino al orden de las cosas humanas. De ahí dimana su autoridad, y esto le proporcionará la adhesión a sus órdenes.

4. El orden técnico y el orden humano

La experiencia cotidiana lo prueba: El obrero, espontáneamente, juzga a su jefe bajo dos criterios: es competente y es justo, traduciendo así la doble dependencia de la autoridad al orden de las cosas materiales y al de las relaciones morales.

Entre el jefe y el subordinado, está el mando, es decir, la orden dada. Del subordinado a las cosas, hay la verificación del resultado. Esta suscita la respuesta del subordinado al jefe, que es una relación de confianza.

Pero esa relación de confianza sólo puede nacer en la medida en la que el propio jefe obedece a un doble orden de las cosas:

El de las leyes físicas, y esta obediencia funda su autoridad por su competencia, autoridad que, si bien el subordinado no puede calibrar directamente en cuanto al conocimiento por el jefe de la física, si lo puede comprobar por los resultados, y a esa comprobación responde con la confianza: «el jefe es competente».

Y el orden humano, acerca del cual el subordinado emite juicios porque él mismo está sometido a este orden moral: «el jefe es justo».

5. Un buen mando

Estas comprobaciones caen bajo los sentidos.

Caen bajo los sentidos de los que reciben órdenes que les han chocado, y que se sienten perturbados por ellas al darse cuenta de la distorsión entre la orden recibida y el orden de las cosas, habida cuenta de los elementos de información que poseen. Una orden que no parece obedecer a las necesidades de orden material, ni a una exigencia de orden humano, es juzgada rápidamente como «arbitraria»; y, al perder su razón de ser, será criticada.

Pero siempre serán bien recibidas las órdenes de aquellos que las dan ajustadas a las reglas del buen mando.

Es buen mando, aquél cuyas órdenes no son, en el fondo, sino aplicación a una situación particular del orden de las cosas tal como

es, o, si se prefiere, el buen mando es aquél cuyas órdenes, a su vez, *obedecen un orden superior de las cosas*, a las que quien manda reconoce hallarse sometido.

Los filósofos liberales del siglo XVIII pretendían que las leyes positivas —o sea, las que se promulgan— no fueran sino la declaración de las leyes naturales, es decir, las que se comprueban. Era ésta una visión profunda que hubiera sido exacta si entre las *leyes naturales* se hubieran incluido las *leyes de la naturaleza humana*, que son las *leyes morales*.

Al limitarse la consideración a las leyes físicas y rechazarse la de las leyes que relevan la naturaleza moral del hombre, se instituyó el amoralismo liberal, que cae fatalmente en la inmoralidad.

«*No hace mucho tiempo todavía —señala Jean Cau— el criminal, antes de estar fuera de la ley, estaba fuera de la moral*», es decir, que la ley (prescripción) estaba promulgada como una explicitación de la moral (orden de la naturaleza humana). Y Jean Cau sigue:

«*El orden estaba no tanto impuesto cuanto consentido y vivido, y tomaba su legitimidad última de una trascendencia.*»

Esta explicación es capital.

6. Una protección contra lo arbitrario

Intentando hacer coincidir en la mayor medida posible la orden que se da con el orden de las cosas es como puede asegurarse la legitimidad del mando y como se puede *eliminar la arbitrariedad*.

Todo el mundo reconoce en la práctica que los vínculos jurídicos de un contrato privado —que crea obligaciones— sólo son legítimos si respetan las normas en vigor. Estas normas deben hallarse en conformidad con las leyes, pues, de lo contrario, la autoridad administrativa que las promulga sería culpable de un exceso de poder, o de una desviación de poderes, es decir, que su orden se declararía como ilegítima y arbitraria.

Las leyes mismas deben respetar las leyes constitucionales, los tratados internacionales y las «declaraciones de derechos».

¿Y por qué pararse ahí?

Cicerón ya lo había advertido:

«Existe una ley verdadera, es la recta razón, conforme la naturaleza ha extendido a todos los seres, siempre de acuerdo consigo misma, y no sujeta a perecer, que nos llama interiormente para que cumplamos nuestra función, nos prohíbe el fraude y nos orienta... Respecto de esta ley, no puede permitirse ninguna enmienda, ni es lícito derogarla, ni en su totalidad ni en parte.

»Ni el senado ni el pueblo se podrán dispensar de obedecerla.

»Esta ley no será diferente en Atenas y en Roma, ni hoy ni mañana; esta única y misma ley, eterna e inmutable, regirá todas las naciones y en todos los tiempos: porque siempre habrá, para enseñarla y prescribirla a todos, un Dios único a quien igualmente corresponden la concepción, la deliberación y la puesta en vigor de esta ley.»

Antes de Cicerón, el griego Sófocles cuenta como, a pesar de la orden del tirano Creón, Antígona no vaciló en dar sepultura al cuerpo de su hermano.

Y Creón le pregunta:

—¿No conoces el edicto que he proclamado?

—¿Cómo no lo iba a conocer!

—¿Y tú te has atrevido a infringirlo?

—»Es que ¡ni Zeus, ni la Justicia, conciudadana de los dioses avernales, lo habían promulgado! Y yo no he creído que tus edictos pudieran estar por encima de las leyes no escritas e inmutables de los dioses. Puesto que tú ¡no eres más que un mortal! ¡No es de hoy ni de ayer la existencia de estas leyes! ¡Son de siempre! ¡Y nadie puede decir cuándo han comenzado!»

Volvamos a la empresa.

Todas las órdenes que se dan se refieren a un orden más general como medios ordenados para un fin. Su finalidad es la de la función: un jefe de empresa da órdenes que tienen por objetivo el mantenimiento de las máquinas; que están ordenadas a la buena producción, al bien de la empresa, a las necesidades de la clientela, etc.

Decir que un medio *se ordena* para un fin, es admitir ya la idea de un orden, al que *está subordinado el medio*.

No solamente el medio se ordena al fin, sino que se ordena en

la medida de lo necesario, ni más ni menos. Se bebe para satisfacer la sed, ni más ni menos. Si no, hay desorden. Esta idea de mesura es capital: en las situaciones complejas, debe tenerse en cuenta todo lo que está cuestionado, las circunstancias, etc.

Esto se ve, con toda evidencia, en las órdenes que se dan en el terreno de la técnica. El buen modo de operar, la buena fórmula, es esta o aquella que se muestran como el mejor medio de realizar el objetivo de la fabricación (en calidad, precio, economía de esfuerzos, incremento del buen hacer de los hombres, etc.).

Si se revelara que un modo operatorio ha sido impuesto en vista a un objetivo distinto de aquéllos, por ejemplo, las conveniencias personales del jefe, este jefe no solamente sería sancionado por sus superiores, sino, sobre todo, *habría perdido toda autoridad en relación con sus colaboradores.*

La confianza necesaria a todo mando resulta de *la certeza implícita de que las órdenes del jefe están ordenadas a un bien superior, a un «bien común», resultado del esfuerzo humano.*

7. El bien común

Esta noción de bien común es, en sí misma, muy delicada de discernir, pero todo el mundo ve espontáneamente que hay límites inferiores y superiores que no se deben sobrepasar.

Límites inferiores:

El bien común de la empresa no puede limitarse únicamente a la productividad. Es preciso también la satisfacción de la clientela y la concordia y la armonía social.

Límites superiores también:

Una orden que perjudicara a los asalariados en sus libertades de ciudadanos, en sus libertades familiares, sería justamente considerada como un *abuso de poder.*

El *totalitarismo* no tiene otra definición: es el hecho de una au-

toridad que pretende subordinar la *totalidad del hombre*; es decir, de una autoridad que no reconoce su *subordinación a bien superior alguno*, a ningún orden de las cosas, que se considera ella misma como el «fin último» al que los hombres deberían estar totalmente subordinados.

En este sentido, existe una mentalidad revolucionaria que es totalitaria por esencia, y no solamente en sus excesos. Malraux lo ha dicho muy bien: «La revolución desempeña hoy el papel que en otros tiempos desempeñó la vida eterna». Lo que equivale a decir que la revolución es considerada como el fin último, en función al cual todo debe hallarse supeditado. Constituye el objetivo de la actividad política, pero también el norte de la brújula moral: «Bien es lo que favorece la revolución; a quien se consagra totalmente a ella se le convierte en héroe o en santo; quien a ella se opone, es pecador o traidor».

Un hombre dotado de autoridad natural que utiliza el don que posee para arrastrar a los hombres hacia otros objetivos, distintos de aquellos para los que se han reunido, ejerce una *autoridad subversiva*, destructora del orden humano, de la naturaleza de las cosas.

Las «jerarquías paralelas» no son más que autoridades que obedecen a una inspiración subversiva de las justas relaciones humanas.

Quien utilizara la función de que está investido para arrastrar a los hombres contra el orden humano y la naturaleza de las cosas, sería también subversivo. La subversión no es la oposición a los poderes establecidos, pues, incluso, a veces, puede ser obra de los propios poderes establecidos cuando éstos dirigen a los hombres contra el orden moral, el orden de las relaciones humanas.

Conclusión

En resumen, podemos decir que *mandar*, en el plano material, es simplemente hacer hacer, dando órdenes; pero, en el plano humano, es provocar la *adhesión a un orden de las cosas*.

Las conclusiones de este análisis son extremadamente prácticas. *La primera, y la más importante, es que todo hombre que es*

llamado al mando, lo hará bien en proporción a su inteligencia del bien común en su sector de mando y a su voluntad de realizar ese bien común.

El jefe que tiene mayor autoridad es el que manda mejor, porque él es *el que sabe* con mayor certeza y el que quiere con mayor potencia el orden del bien común.

La autoridad personal realiza este milagro —mientras emana del individuo— de hacer la obediencia más objetiva y más impersonal. No es un hombre el que somete a otro hombre a su propia ley, es un hombre quien convence a otro hombre para que se *somete a una ley que se les impone a ambos.*

De aquí se deducen otras consecuencias:

A) Que la autoridad se podrá desarrollar y el mando mejorar, en la medida en que se pueda aumentar el conocimiento del orden de las cosas.

Por eso, una de las condiciones indispensables para la mejora del mando es la de aplicarse, al ejercerlo, en analizar mejor los mecanismos de la vida en sociedad y en observar lo que es favorable a su buen funcionamiento, o lo que le es contrario.

Este es uno de los puntos en los que insistimos más a menudo, porque nos parece muchas veces mal conocido.

Nada parece más necesario, en la hora actual, que aportar a los jefes naturales de la vida económica, que no carecen de competencia técnica, ni profesional, ni de experiencia, ni, a menudo, de autoridad natural, ese suplemento de conocimiento del orden humano, de cuál es su puesto en ese conjunto más general, con la conciencia clara de su legitimidad, de sus deberes, de sus posibilidades, tan indispensable a quien quiera realizar una acción verdaderamente coherente, es decir, eficaz; ese suplemento de visión general que es la fuente de toda autoridad social verdaderamente fecunda.

B) Que la autoridad aparece como un servicio.

El que da las órdenes debe considerarse al servicio de aquellos a quienes debe mostrar con más claridad y precisión el orden de las cosas que tienen la función de aplicar...

C) Finalmente, ¿se puede hablar de autoridad y de mando sin hablar de obediencia?

El buen mando, ¿no es, ante todo, el que obedece al orden de las cosas?

Y cuanto más elevada es la autoridad, más debe obedecer a múltiples obligaciones.

Simone Well, que había querido vivir las disciplinas cotidianas del taller, lo ha señalado muy justamente:

«La obediencia es una necesidad vital del alma humana. Es necesario que sea reconocido generalmente, ante todo por los jefes, que el consentimiento constituye, de hecho, el resorte principal de la conciencia, de manera que la sumisión no sea jamás sospechosa de servilismo. Es preciso, también, que se sepa que quienes mandan obedecen a su vez; y es preciso que toda la jerarquía se oriente hacia un objetivo cuyo valor, e incluso su grandeza, sean comprendidos por todos, desde el más alto al más bajo ...»

Mandar es, ciertamente, como al comienzo decíamos, acrecer las libertades; es hablar a hombres para resolverles las dudas acerca de los medios de alcanzar fines; es proponer un orden necesario a la libertad humana.

«¿Gobernar a los hombres?, se pregunta Jean Cau:

«He escrito que no es esa la cuestión, y que lo preciso es proponerles razones de vivir y de morir. Olvidos de sí mismos. Y esas razones de vivir son, desde siempre, exactamente las mismas que las razones de morir. Si eliminamos unas, se volatizarán las otras ...»

En último análisis, ¿no es esa la buena manera de mandar?