

La Ciencia y el Arte de Gobernar

Alfredo C. Prados*

Universidad de Navarra – Madrid – Spain

E-mail: acprados@unav.es

(Accepted February 2024)

Resumen

Ponencia en la *Jornada Filosofía del Gobierno*, organizada por Civilitas y por Empresa & Humanismo (Universidad de Navarra), en Madrid, el 03 de diciembre de 2022.

Palabras clave: Filosofía política, Gobierno, Aristóteles.

[SCIENCE AND THE ART OF GOVERNMENT]

Abstract

Lecture at the *Jornada Filosofía del Gobierno*, organized by Civilitas y Empresa & Humanismo (Universidad de Navarra), in Madrid, on December 3rd, 2022.

Keywords: Political Philosophy, Government, Aristotle.

Uno de los problemas actuales más importantes para entender el gobierno –que al mismo tiempo es uno de los rasgos más característicos de nuestro tiempo– es el individualismo.

Aristóteles, como es sabido, tiene dos definiciones fundamentales del hombre que son, de una parte, entender el hombre como un ser de logos y, de otra, entender el hombre como animal político. En Aristóteles, las dos definiciones son del mismo ser y son perfectamente compatibles, puesto que la una se integra en la otra.

Una de las cosas que ha hecho la modernidad ha sido precisamente separar estas dos definiciones y centrarse en la definición del hombre como ser de logos, y en el fondo entenderla como contraria a la definición del hombre como animal político. Porque el logos se ha entendido fundamentalmente como un logos reflexivo. No como un logos comprensivo, sino reflexivo. Una de las grandes ambiciones de la modernidad es profundizar en la reflexividad de la vida humana y del ser humano, hacer que la existencia humana sea plenamente reflexiva. ¿Pero qué significa “reflexiva”? Que sea

* Transcripción del Prof. Dr. FREDERICO BONALDO (Academia Atlántico – Uningá) a partir del vídeo disponible en https://www.youtube.com/watch?v=a_LNLLKpfqI (acceso el 13 de marzo de 2023).

autoposesión perfecta. ¿Pero qué ocurre en la reflexión? En la reflexión intentamos objetivarnos a nosotros mismos ante nosotros mismos; nosotros queremos ser el sujeto y el objeto de esa aprensión. Pero cuando nos tomamos a nosotros mismos y, para entendernos, nos ponemos delante de nosotros mismos –nos curvamos y nos miramos a nosotros mismos–, nos estamos objetivando al ponernos delante de nosotros. Y el que está delante de nosotros es el yo que tiene contenido, o que se supone que tiene un contenido. ¿Pero qué ocurre con el yo que está mirando, con el yo que en esa relación es el sujeto? Pues lo que ocurre es que es un yo del que no hay nada que decir, porque es pura subjetividad.

El problema de la búsqueda de la identidad humana por medio de la reflexión es que el sujeto del que se busca la identidad nunca se encuentra. Acaba siendo un sujeto del que no se puede decir nada, porque todo lo que se puede decir es del sujeto-objeto, del objetivado. Pero la pregunta por quién soy yo siempre es la pregunta, en el fondo, por el que en esa relación es la mirada, no por el que es lo visto. Y por eso se trata de un retrotraerse una y otra vez sin alcanzarse nunca a sí mismo. Esa reflexividad es tanto una pérdida de identidad del que es sujeto agente como una pretensión de emancipación de aquellos ámbitos en los que yo estoy, a los que yo pertenezco. Cuando intento comprender mi situación, yo me salgo de mi situación y pongo mi situación delante de mí. Pero en ese momento la situación ha dejado de ser mía. Y yo dejo de estar en la situación que intento comprender, quedo un paso más atrás. Pero es entonces cuando me pregunto “¿yo quién soy?”, el que ha quedado más atrás; y tengo que hacer otro acto de reflexión, y vuelvo a doblarme en objeto y sujeto, teniendo algo que decir solo del que ha quedado como objeto, pero nada del que ha quedado como sujeto. Al final, la identidad no puede alcanzarse nunca. El sujeto es un sujeto vacío precisamente porque es un sujeto completamente individualizado.

La única manera de que el ser humano tenga identidad tenga algo que decir de sí mismo, es que se considere miembro de una sociedad. Es que no se busque reflexivamente. O, mejor dicho: es que admita que la capacidad de reflexión humana es limitada. Nunca podemos alcanzarnos completamente a nosotros mismos. La imagen más clara de esa reflexividad limitada es el lenguaje: la única manera de hablar una lengua es no poseerla reflexivamente en el momento en el que se habla. Todos los que hemos intentado aprender un idioma tenemos la experiencia de lo difícil que es decir algo cuando, para hablar esa lengua, tenemos que buscar reflexivamente la palabra que hay que utilizar. Entonces todo el esfuerzo se va en buscar la palabra, pero al final no decimos prácticamente nada.

Me parece que es fundamental reconocer que el ser humano solo tiene identidad en la misma medida en que él no es perfectamente objeto de sí mismo, en la medida en que no cabe una perfecta reflexividad. Y no cabe una perfecta reflexividad porque lo que cabe y es necesario es pertenencia. Solo podemos hablar en aquella lengua que no nos pertenece, sino a la que pertenecemos. Y en la medida en que pertenecemos a ella, no en la medida en que queremos apropiarnos de ella.

En el fondo es decir que la única manera que tiene el ser humano de tener identidad es reconocerse criatura. Solo Dios, como ya también dice Aristóteles, es pensamiento que se piensa a sí mismo, solo Dios es de manera perfectamente reflexiva. La criatura no puede existir de manera perfectamente reflexiva, porque ser criatura significa que siempre hay algo en nosotros que precede a lo que nosotros hacemos, siempre hay algo en nosotros que precede a lo que podamos pensar y decir también de nosotros mismos. Y esa precedencia es pertenencia, pertenencia a algo común.

Pues bien, solo en la medida en que entendemos que pertenecemos a algo común, que nuestra existencia es participar de algo que no es individual, y que por tanto no es susceptible de pura posesión reflexiva, solo en esa medida podemos entender el gobierno. Porque, obviamente, el gobierno es una actividad que solo se da en sociedad, solo se da en comunidad. Hablamos a veces de gobernarse a sí mismo, de que hay que

governar el propio tiempo; me parece que es un uso válido, pero simplemente analógico del término gobernar. Propiamente hablando, solo se gobierna algo colectivo, una realidad colectiva, y a quienes pertenecen a esa realidad en tanto y en cuanto pertenecen a ella.

Una de las más clásicas imágenes del gobierno o del gobernante siempre ha sido el director de orquesta. El director de orquesta lo que hace es orquestar lo que hacen individuos distintos, el tocar instrumentos distintos, el producir sonidos distintos. Pero el director de orquesta concierta –y de ahí la palabra “concierto”–, logra concertar lo que todos y cada uno de los músicos hace produciendo una sinfonía, produciendo una pieza musical. Se puede decir que el director de orquesta no aporta nada materialmente a la sinfonía, es decir, no añade ningún sonido nuevo; lo que aporta es solo la forma. Análogamente, se puede decir que el que gobierna es aquel que tiene como cometido inmediato lo formal de la acción como un todo, pero no lo material. El director de orquesta no es ningún solista; bueno, hasta puede serlo, pero en cuanto que es director de orquesta no es solista, no toca ningún instrumento, no añade materialmente nada a lo que escuchamos. Añade lo formal: la unidad, la integración, la armonía.

Y eso es, por una parte, una cosa que quiero señalar: el gobierno solo se ejerce en una realidad comunitaria, en una realidad social. Pero en una realidad que, además de ser social, es organización, tiene el carácter de organización. ¿Qué es una organización? Pues en el fondo una organización es la institucionalización de una deliberación. (Puede parecer un poquito críptico, pero lo hago un poco a propósito para despertar cierta inquietud.) ¿Cuándo deliberamos? Deliberamos cuando queremos llevar una acción a cabo. Se delibera sobre el fin que se quiere llevar a cabo. Pero dice Aristóteles: “deliberamos hasta traer a nosotros el principio de la acción”. Cuando queremos hacer algo, vamos desde lo que queremos hacer hacia nosotros, desglosando ese fin en sus medios hasta detectar que buscando los medios, al final –o mejor dicho: en el principio dinámico de los medios– estamos nosotros. Entonces sí puedo hacerlo. La deliberación acaba cuando captamos que efectivamente el primer medio en la cadena de medios somos nosotros.

Muy bien, una organización tiene una acción común, se ordena a una acción común. Cuando queremos llevar a cabo una acción común, deliberamos cómo habría que hacerlo o qué habría que hacer para llevarla a cabo. Desglosamos esa acción en sus medios: si vamos a hacer esto, habría que hacer esto y esto, pero necesitamos antes esto y esto, y entonces esto supone haber conseguido esto, esto y esto... Bueno, estamos desglosando la acción común en sus medios. Y estamos desglosando el sujeto de la acción también. Al final de la deliberación, sabemos en qué consiste la acción en su articulación y en qué consiste el sujeto como sujeto de ella. Sabemos qué tenemos que hacer para alcanzar ese fin común y sabemos quiénes tenemos que ser para que efectivamente, al final de la deliberación, el primer medio seamos nosotros. En la deliberación de la acción común, se desglosa el fin en sus medios y se desglosa el sujeto común en sus sujetos particulares, en sus participantes. La organización es la institucionalización de esa misma deliberación. Esa deliberación la fijamos, la objetivamos en la forma de una organización.

El gobierno es necesario. Y aquí hay una dialéctica entre organización y gobierno que me parece muy interesante. La organización es necesaria para que haya acción colectiva, acción común. De la misma manera que la deliberación es necesaria para que haya acción individual. Y si queremos que la acción común sea constante y sostenida, la deliberación tiene que ser constante y sostenida. ¿Esto qué significa? Institucionalizar el mismo resultado de la deliberación. A ese desglose de medios y a esa articulación del sujeto tenemos que darle una fijeza, una objetivación estable: esto es institucionalizar. La organización es necesaria, pero la organización nunca es suficiente –o, mejor dicho: no es autosuficiente–. Con la organización no garantizamos la dinámica de la misma organización. La organización no es un dinamismo automático, autónomo, ni es un

dinamismo perfecto. Por una parte, la organización no es autosuficiente, porque nunca es perfecta en su diseño. Siempre se puede mejorar. Como es la objetivación estable de una deliberación, hay que estabilizarla. Pero, en verdad, las circunstancias en las que actúa esa organización no son estables. Por tanto, hay que rediseñar la organización permanentemente. Es distinto cuando la deliberación es una deliberación subjetiva en cada momento; entonces se adecúa a las circunstancias del momento. Cuando queremos hacer la misma acción en otro momento, si las circunstancias han cambiado, volvemos a deliberar; la deliberación no se ha objetivado, no se ha hecho estable. Pero la organización sí. Y como la organización se ha hecho estable, se ha objetivado, pero las circunstancias pueden modificarse, la misma organización necesita siempre rediseño, necesita siempre retoque para seguir siendo válida de cara a la acción común. Y, por otra parte, la estructura de la organización no garantiza su dinámica, porque no garantiza que en todo momento cada agente realice su acción particular y que no se necesite que realice ninguna otra cosa. Esto no lo garantiza la organización. Por eso hace falta dirección. También podemos acudir a la comparación con el director de orquesta. En la orquesta es cierto que cada músico tiene su partitura, y su partitura está pensada y escrita teniendo en cuenta la partitura que tienen los demás músicos. La partitura es necesaria, pero nunca es suficiente. No garantiza completamente que lo que toque un músico esté perfectamente coordinado con lo que toque otro músico leyendo la partitura que le corresponde. Hace falta el director de orquesta para que acabe de realizar dinámicamente lo que las partituras han objetivado de manera fija. Hace falta ese toque de la dirección. Por tanto, la organización es necesaria para que haya gobierno, pero el gobierno es necesario para la organización, porque la organización nunca es completamente perfecta.

Esto es algo fundamental señalarlo, porque es lo que distingue, en mi modo de ver, dos modelos de gobierno: el modelo mecánico y el modelo que podemos llamar moral.

El modelo mecánico o mecanicista de gobierno es un modelo que, en el fondo, lo que busca es una organización autosuficiente. Es el gobierno mediante la perfección de la organización; si la organización fuera perfecta, si la articulación de la acción fuera perfecta, si el diseño, la definición de la acción de cada componente fuera perfecta, si cada agente pudiera ser, y solo pudiera ser, lo que le toca hacer y en el momento en el que le toca hacer, sencillamente ya no necesitaríamos gobierno. La articulación, la organización garantizaría la realización de la acción común, sin necesidad de gobierno. Si consiguiéramos que los músicos fueran perfectos autómatas que leen la partitura, no necesitaríamos director de orquesta. Este es el modelo mecanicista de organización.

El modelo no mecanicista, que se puede llamar moral, es aquel modelo que reconoce la necesidad de la organización, pero reconoce la insuficiencia de la organización y, por tanto, la necesidad del gobierno.

Por supuesto, el modelo mecanicista ¿qué es lo que está dejando al margen? Lo que está dejando al margen es la libertad, la libertad dentro de la organización. Hacer que la organización sea un puro mecanismo es dejar al margen la libertad humana, es decir, dejar al margen la acción humana. No necesitaríamos la acción del gobernante en la medida en que lo que hacen los componentes ha dejado también de ser acción. La acción solo es acción si es libre. ¿Pero en qué consiste la libertad? Obviamente, son muchas las definiciones que se pueden dar de la libertad. Yo voy a dar una: es libre aquel que es perfecto propietario de su acción, aquel del que se puede decir que su acción es perfectamente suya. ¿Pero cuándo la acción es perfectamente del agente, del que la hace? Cuando la acción no es efecto de ningún factor externo. Cuando lo que explica lo que hacemos son factores externos, la acción no es perfectamente nuestra, sino que la acción la compartimos con los factores externos que nos han movido a hacerlo. El que actúa por una emoción, por apasionamiento, por un arrebato pasional, o por pura necesidad, ese no es perfectamente libre. Es perfectamente libre el que independiza su acción de los factores externos concurrentes en el momento de la acción. Por eso, cuando doy clases a

los alumnos, siempre les he dicho que uno de los momentos en que es más claro que uno es libre, es cuando hace algo por compromiso, porque se había comprometido antes. Es entonces cuando estoy demostrando que lo que hago en ese momento no se debe en absoluto a las circunstancias del momento, porque el que promete hacer algo pasado mañana, es obvio que no conoce las circunstancias de pasado mañana y, por tanto, está anticipando su acción con independencia de las circunstancias que concurran en el momento de la acción. Cuando llega el momento de la acción y la hace, es muy claro que la acción se debe a él, no a las circunstancias del momento. Precisamente cuando el que se comprometió a hacer algo, no lo hace cuando llega el momento, ése es el que claramente está dejándose llevar por las circunstancias del momento, es decir, por lo que no fue capaz de prever. En el compromiso es precisamente en donde se manifiesta la libertad más plenamente.

Bueno, ser libre significa entonces no actuar movido por factores, estímulos externos. ¿Qué ocurriría en una organización que fuera perfecta, que fuera un perfecto mecanismo? Todas las acciones se deberían a factores externos, es decir, los factores que pone la organización. Nadie sería libre si la organización fuera tan perfecta que nos permitiera predecir con toda exactitud lo que hará cada componente de la organización. Es claro que la acción de ese componente se deberá a factores externos, a lo que constituye la organización.

Por eso, en el fondo, se puede gobernar siguiendo dos líneas de gobierno. Una, la que acabo de decir, intentando perfeccionar la organización, por tanto, intentando limitar la necesidad de gobierno e intentando limitar la libertad de los componentes de la organización; cuanto menos libres sean los componentes de la organización, más predecibles serán sus acciones; y si son más predecibles por mí es que son menos decidibles por ellos, de modo que tengo menos que gobernar, no tengo que estar tan atento, no tengo que estar, como se suele decir, tan “encima”, porque es perfectamente predecible; esta es la línea mecanicista. La otra línea consiste en gobernar al revés, perfeccionando la libertad dentro de la organización, asumiendo que la organización es deficiente y que esa deficiencia es precisamente la que hace necesario el gobierno; pero que la función del gobierno no es limitar esa deficiencia de la organización, sino servirse de ella: aceptarla y mantenerla. Y que esa deficiencia de la organización es lo que sirve de ocasión para hacer posible la libertad dentro de la organización, es decir, es lo que sirve para que la acción de los componentes de la organización sea verdaderamente una acción poseída por esos componentes. Aunque se trate de una organización, la acción de cada uno de ellos en la organización es completamente propia, es decir, la organización no significa una cierta enajenación de la acción, de lo que hacen los componentes de la organización, sino que podemos tener precisamente una organización en que la acción de los componentes pueda ser perfectamente propia. Esto significa hacer activo el carácter de la condición de parte; en la organización, cada uno somos parte, y somos gobernados en tanto que parte de la organización, no somos gobernados como individuos. Como individuos, no hay ninguna razón para gobernarnos; solo hay razón para gobernarnos en cuanto miembros de una organización, en cuanto partícipes en la realización de un fin común. Pero la cuestión es que nuestra condición de parte en una organización sea una condición plenamente activa, que implica la posesión de nuestras acciones, la plena posesión de lo que nos corresponde hacer. Efectivamente, en el mecanicismo, lo que ocurre es que el carácter de parte es completamente pasivo; la parte es parte en la misma medida en que lo es de manera puramente pasiva.

Una de las manifestaciones de ese carácter activo de la participación es hacer de la obediencia una forma de la libertad. Dicho de otro modo, que la obediencia sea la forma de la libertad en la acción común. El realizar la acción que me corresponde en cuanto parte de la organización es obediencia. La cuestión es cómo esa acción es completamente mía. Ser pleno propietario de ella: eso es libertad. Que la obediencia no sea enajenación

de la acción, sino la forma de poseer mi acción, cuando mi acción es participación en una acción común. Esto consiste en entender la libertad humana como la libertad de un ser social. Si antes ponía en comparación las dos definiciones del hombre que aparecen en Aristóteles –ser de logos, ser racional, y animal político, ser social–, ahora nos topamos con dos dimensiones del ser humano que hay también que conciliar: ser libre y ser social. Y hemos de darnos cuenta de que la única manera en que el ser humano, un ser social, puede ser libre es siéndolo socialmente; solo en sociedad podemos ser libres. Otra de las paradojas y errores de la modernidad es haber entendido que la condición de la libertad es la individualidad y que la condición social es necesariamente pérdida de libertad.

Decía antes que la libertad es la condición de propietario de mi ser. Soy libre cuando mis actos son verdaderamente míos. Pues bien, ¿qué ocurre en la organización cuando la participación es activa? Pues que el sujeto miembro de la organización adquiere la capacidad de ser sujeto de una acción común. La organización se convierte en la forma en que una acción no meramente individual puede ser plenamente mía. La libertad es la propiedad de mis acciones, pero mi libertad se perfecciona: (1) cuanto más más son mis acciones y (2) cuanto mejores son las acciones que son más. La libertad no se perfecciona solo con la propiedad de la acción, sino con la calidad de la acción de la que tengo propiedad. Pues bien, una acción común es una acción mucho más valiosa y rica que una acción meramente individual. Si solo pudiésemos ser propietarios de acciones individuales, nuestra libertad sería muy limitada. Gracias a la organización, podemos hacernos propietarios de acciones no meramente individuales, sino comunes, que son acciones mucho más ricas, mucho más amplias, mucho más nobles, de mayor alcance, etc. Pero vuelvo a decir: esto es real si la participación es activa, es decir, si la organización no tiene la manera del mecanismo. Otra vez hay que volver a Aristóteles, que dice: “lo que podemos con nuestros amigos es como si lo pudiésemos por nosotros mismos”. Y no hay nada mejor que podamos hacer que lo que podemos hacer con nuestros amigos. Lo que podemos hacer cada uno con un balón es, en la verdad, bastante triste. Puedo pegarle una patada contra un muro y volver a pegarle patadas al muro, hasta que el muro se caiga; pero no pasa de ahí. Lo que podemos hacer con otros 21, que es un partido de fútbol, es mucho más glorioso –bueno, cuando sale glorioso, porque cuando sale infame...-. Obviamente, lo que podemos hacer con los demás es mucho más grande que lo que podemos hacer individualmente.

Pero podemos seguir hablando de lo que podemos hacer, porque nuestra participación es libre, es activa, no es puro producto pasivo de una organización perfecta, puramente mecánica, que nos lleva a hacer lo que nos toca hacer sin contar con nosotros. Y a veces puede ser este el ideal del gobernante: llevar a hacer a los gobernados lo que tienen que hacer, pero sin tener que contar con ellos mismos, porque la organización lo garantiza.

Pues bien, ¿qué hace falta para que, en la organización, lo que a uno le toca hacer (que es distinto a lo que le toca hacer a otro) –que se puede decir que es obediencia, sometimiento a la organización– sea una acción completamente propia y, por tanto, libre? Lo que hace falta en primer lugar es que esa acción sea inteligible, que cuente con inteligibilidad. ¿Qué quiere decir inteligibilidad? Comprensión. El agente particular tiene que poder comprender lo que está haciendo, tiene que comprender su acción particular (particular en el sentido de que es parte de la acción colectiva). Su acción tiene que estar dotada de inteligibilidad. Cuando la acción particular que le toca a un componente de la organización no es inteligible como acción particular, la única inteligibilidad que puede tener es como acción individual. ¿Qué significa como acción individual? Como persecución de un fin que es individual, solo mío, y externo al fin colectivo. Cuando le trabajador en una empresa en verdad no entiende lo que hace –“me han dicho que haga esto, muy bien, pues yo lo hago; pero no sé para qué sirve, no sé qué aporta”–, ¿cuál es la única inteligibilidad que tiene esa acción? Pues lo que el trabajador

saca a cambio (“lo importante es que al fin de mes me pagan”). Este es todo el sentido que tiene la acción. Pero el sujeto se enajena del sentido que tiene esa acción para el gobernante, para la empresa (“Él verá lo que busca con esta acción mía; yo lo que tengo claro es lo que busco yo; porque lo que no tengo claro es lo que él busca”). Entonces la acción deja de ser inteligible como acción particular, y solo lo es como acción individual.

¿Qué hace falta para que la acción particular tenga inteligibilidad como acción particular? Lo que hace falta es que la organización sea transparente. ¿Qué quiero decir con transparente? Me refiero a transparente en el sentido de que dé visibilidad al fin común; que desde cualquier punto de la organización se pueda ver el fin de la organización en su conjunto. Solo entonces el agente de cada acción particular puede ver la conexión de su acción particular con el fin conjunto y con las otras acciones particulares; porque la misma organización es transparente. Cuando la organización es opaca, lo que ocurre es que, desde la mayoría de los puestos, de las posiciones en la organización, no se ve el fin del conjunto y ni se ve la conexión entre una acción particular las otras acciones particulares. Y, por tanto, la acción como acción particular no es inteligible. Y esta inteligibilidad no es una cuestión solo intelectual, sino moral. ¿A qué me refiero? Que hacer inteligible una acción es hacerla comprensible, pero comprensible prácticamente. Es decir, tener razones para hacerla. Una acción es inteligible cuando tenemos motivos para realizarla. ¿Y eso qué significa? Que hacer visible el fin es hacerlo no solo visible materialmente, sino atractivo, atrayente; hacerlo visible en cuanto fin, y lo propio del fin es atraer, solo es fin aquello que atrae.

La organización tiene que hacer visible el fin en cuanto fin, en cuanto atractivo. Y entonces hace inteligible –no solo intelectualmente, sino moralmente– la acción particular del sujeto. Así el sujeto hace efectivamente lo que le corresponde hacer, pero es dueño, al mismo tiempo, de ese hacer.

Hacer inteligible la acción significa, al mismo tiempo, separar, en cierto modo, la acción del fin. ¿A qué me refiero? Separar, en cierto modo, el fin de los medios. Cuando conozco el fin de mi acción, cobra sentido mi acción; pero al mismo tiempo el fin tiene un sentido independiente de mi acción, y mi acción tiene un sentido independiente. ¿A qué me refiero? Cuando conocemos los medios de un fin, podemos mantener el fin modificando los medios. Abstractamos el fin de sus medios. Es la comparación que hace Aristóteles con los pájaros. Dice: “Los pájaros construyen sus nidos, pero no poseen el fin del nido construido”; por eso los pájaros construyen sus nidos aunque no puedan modificar una sola de las pajitas que ponen en el nido, porque para ellos el nido que construyen y lo que hacen para construirlo es lo mismo; no hay abstracción del fin respecto de los medios; no hay inteligibilidad de la acción propiamente hablando. Cuando la acción es inteligible, aparece al mismo tiempo, en la realización de la acción, no solo la propiedad, sino la discreción, aparece un margen de discreción en la realización de la acción; el componente de la organización que entiende su acción particular tiene, al mismo tiempo, la capacidad de modificarla, de amoldarla mejor al fin que está viendo. Se trata de una obediencia con un margen de prudencia, hay margen para la prudencia en ese tipo de obediencia; no se es una pieza completamente pasiva como lo es en el mecanismo.

Todo esto implica unos pocos puntos que quizá puedan ser más prácticos:

1) El gobierno implica reconocer un límite de conocimiento en el gobierno mismo. Admitir que la acción del gobernado sea suya, sea inteligible y, por tanto, que hay un margen de prudencia en el cumplimiento de su tarea, implica por parte del gobernante reconocer un límite de conocimiento en su función. Puede que, en un momento determinado, la mejor acción particular de un gobernado no sea la que el gobernante previó en su momento, sino una cierta modificación de ella, porque el gobernado es propietario de su acción; y el gobernante quiere que lo sea, porque el gobernado entiende lo que hace y, por tanto, puede moderarla, modularla circunstancialmente. Y

este reconocimiento del límite de conocimiento hace que reconozcamos que la decisión ha de estar precedida por la discusión, es decir, la deliberación que ha quedado institucionalizada en la organización no es una deliberación acabada y cerrada, sino una deliberación permanentemente en curso;

2) Un principio que también me parece muy importante es un principio opuesto a un principio metafísico muy conocido: el principio de que el que puede lo más no puede lo menos. Este es el principio del respeto de las competencias otorgadas. El que puede lo más, porque está más arriba, no puede lo menos, que es lo que puede el de abajo. Porque la competencia está otorgada; y si no hay otorgamiento de competencias, no hay organización. Y el peor enemigo para no respetar este principio es la prisa, la urgencia, que siempre lleva al de arriba a suplantar las competencias del de abajo;

3) Otro principio: el que ve más lejos no siempre ve más. Ver más lejos no es lo mismo que ver más. Cuanto más arriba se está, más lejos se ve; pero más detalles se pierden. Y conocer más no es lo mismo que ver más lejos;

4) No se gobierna para hacer más fácil la acción de gobierno. El gobierno no se puede convertir en autorreferencial. Se gobierna con mentalidad de organización, no con mentalidad gubernativa. El punto de vista que ha de adoptar el gobernante no es el del gobernante, sino el de organizador; porque si no el gobierno se hace autorreferencial. Uno gobierna para hacer más fácil la siguiente acción de gobierno. Pero mejorar el gobierno, en el sentido de hacerlo más fácil, más rápido, más simple, más eficiente, no siempre significa mejorar la organización, mejorar el sujeto. Hay que tener en cuenta que, al final, solo se mejora la acción colectiva si se mejora al sujeto de la acción colectiva; y el sujeto es la organización;

5) Finalmente, podemos decir que gobernar bien es hacer a otros hacer más, y hacer más a otros; es hacer que otros hagan más, pero haciéndoles, al mismo tiempo, ser más. La gran tentación del gobernante es conseguir que otros hagan más de lo que podrían hacer sin él, pero haciéndoles ser menos; haciendo ser menos su acción y, por tanto, haciéndoles ser menos a cada uno de ellos. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, cuando el famoso principio de la división del trabajo se aplica ilimitadamente. En la cadena de montaje, vamos haciendo cada vez más infinitesimales las acciones de cada uno y vamos haciendo más infinitesimal la participación de cada uno en la cadena de montaje, para al final tener el mismo automóvil, pero fabricado no artesanalmente, sino industrialmente. Por tanto, a cada uno lo hacemos menos para conseguir que más hagan más: un coche fantástico. Esa disminución de la acción de cada uno y de lo que es cada uno en la organización es lo que ya pone a todos los demás – a todos los sujetos y todas las acciones – en disposición de ser sustituidos por las máquinas. Eso es lo que precisamente hace. El ser humano es sustituido por una máquina en la organización cuando previamente ya han sido mecanizadas su participación y su acción en la organización.

* * *