

FORJADORAS DE PERSONAS

LA SUPREMA AMBICIÓN DE LAS EMPRESAS SOBRESALIENTES

Tomás Melendo

Índice

I. De personas y para personas

1. Las dos dimensiones esenciales de la empresa

- a) ¿Persona o economía?
- b) ¡Personas-y-economía!
- c) Prioridad absoluta de la persona

2. La ética prostituida

- a) Prostitución de la ética
- b)... y perversión de la economía

3. Una empresa de más vuelos

- a) La revolución pacífica
- b) ¿Por dónde empezamos?
- c) Familia y empresa

4. El trabajo en la empresa

- a) Su poder perfeccionador
- b) Prioridad antropológica del trabajo sobre el dinero
- c) Algunas aplicaciones prácticas

II. Hacer rendir humanamente el trabajo

1. El trabajo y el despliegue personal

- a) Pinceladas de presente
- b) En familia
- c) Persona, amor, trabajo
- d) Multiplicar el amor...
- e)... a través del trabajo

2. El trabajo perfecto y perfectivo

- a) La valía intrínseca del trabajo
- b) El trabajo bueno...
- c)... que produce beneficios humanos...
- d)... y bien terminado
- e) Buen trabajo, buen amor: buen amor, buen trabajo

III. Trabajo y civilización del amor

1. Dádiva, don, regalo

- a) ¿El auténtico regalo?
- b) ¡La persona!

2. La verdad de la donación en el trabajo

- a) Condiciones de un auténtico «don»: la verdad
- b) Condiciones de un auténtico «don»: la bondad
- c) Trabajo y entrega personal
- d) Una convulsión pacífica: familia y empresa

I. De personas y para personas

El contacto mantenido en estos últimos meses con varias personas excepcionales, promotores y colaboradores de los *Proyecto Delta* y *Crisálida*, me anima a traer al presente, para proyectarlas hacia un futuro inmediato y realizable, algunas consideraciones sobre la empresa que desarrollé y expuse hace algunos años.

1. Las dos dimensiones esenciales de la empresa

En primer término, comentaré algunas de las tesis centrales de un libro que publiqué tiempo atrás, y que llevaba por título *Las claves de la eficacia empresarial*¹. Una simple repetición de esos conceptos me parece, además de aburrida, un tanto inadecuada, por anacrónica. Lo que pretendo es ampliar su principal línea argumentativa, a la luz de algunos de los hechos acaecidos en la vida empresarial en los últimos tiempos y de las propuestas de las personas a las que acabo de aludir.

a) ¿Personas o economía?

En el capítulo inicial del libro recordaba unas ideas muy sencillas y fundamentales, pero que parecían haber caído en el olvido a lo largo de bastantes lustros.

i) En primer lugar, que **en el inicio y en el término de toda actuación empresarial se encuentran personas humanas; que las empresas son organizaciones de personas, entre personas y para personas;** y que en esto, obviamente, se asimilan a muchos otros tipos de agrupamientos humanos.

ii) En segundo término, señalaba que **lo que distingue a la empresa** de esos otros diversos conjuntos de personas **es la dimensión que le resulta propia y exclusiva: su específica magnitud económica, productiva,** o como se la prefiera denominar.

¹ Tomás MELENDO, *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid 1990.

Una auténtica empresa, una empresa asimilable a las mejores que se vienen desarrollando en los últimos años, o que aspire a superarlas, no debe desentenderse de ninguna de la dos vertientes.

i) No puede, en ningún momento, olvidar que se está desarrollando con *personas* y entre *personas*, y que toda *persona ha de ser tratada siempre como un fin en sí misma: hay que buscar su bien real y objetivo, su desarrollo como persona; lo que podría traducirse por su felicidad, entendida como plenitud y como dicha*².

ii) Y tampoco puede dejar de lado su función estrictamente *económica* y especificadora: la necesidad de obtener unos beneficios, *generando un valor económico añadido, que le permita también mantenerse como empresa*³.

b) ¡Personas-y-economía!

Esto dotaría a la empresa no de dos tipos de fines, sino más bien de un único fin múltiple, poliédrico, en el que se agruparían los objetivos de tipo humano junto a los de naturaleza económica.

Y aquí es donde comienzan a surgir los interrogantes. Porque no se trata solo de acumular o amontonar metas, sino de coordinarlas, estableciendo entre ellas una jerarquía.

Al respecto, la pregunta clave podría ser la que sigue: sin abandonar en ningún caso uno u otro de los múltiples sub-objetivos que componen el entero fin de la corporación, ¿a cuál de ellos le corresponde la primacía? Y, más en concreto, *¿deben anteponerse los logros de tipo humano —a los que más tarde aludiré— a los de matriz estrictamente económica, o al contrario?*; ¿o es posible, más bien, superar esta alternativa?

Insisto en que se trata solo de una cuestión de jerarquía, y no de abandono de ninguna de las magnitudes: pues, en caso contrario, se malograría la misma naturaleza constitutiva de la empresa.

Bien sentado esto, mi respuesta de hace algunos años, que hoy mantengo todavía con más firmeza, concedía la preponderancia a los aspectos o dimensiones personales.

² Cfr. Tomás MELENDO, *Felicidad y autoestima*, EIUNSA, Madrid 2006.

³ Es lo que venía a decir, aunque invirtiendo el orden de los factores, Rocco BUTTIGLIONE, en una entrevista concedida al diario *El Mercurio*, de Santiago de Chile, el 18 de abril de 1993: «Construir una empresa significa tener inteligencia para descubrir las necesidades de la gente, ubicar los recursos para satisfacer esas demandas, los hombres capaces de trabajar la materia prima, juntar el resultado y llevarlo al mercado con un costo posible. Todo eso necesita un conjunto de virtudes noéticas, como la inteligencia, pero también prudencia, decisión, coraje, capacidad de liderar a los hombres, *capacidad de constituir la empresa también como comunidad de hombres y no simplemente como comunidad de capitales o de técnica*».

En este sentido, me atrevía a definir a las corporaciones hoy emergentes y que aspiran todavía a más en los siguientes términos, que atienden a su objetivo supremo y al medio para alcanzarlo:

«El fin de la empresa consiste en promover la mejora humana de cuantos con ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, ⇒ mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y distribuye, ⇒ y de los que naturalmente se siguen unos beneficios, con los que logra también subsistir como empresa»⁴.

c) *Prioridad absoluta de la persona*

Sobre este punto concreto, el de la prioridad de los factores personales, versará el resto del presente apartado. Para plantearlo en términos más estrictos, estableceré una especie de contraposición.

i) Por un lado, desearía recordar —con palabras de T. Tuleja— que las más rigurosas investigaciones llevadas a término a partir de los años sesenta llegan todas «esencialmente a la misma conclusión: [...] que la responsabilidad social y una sólida cuenta de resultados no son propuestas incompatibles. Al contrario, hay una gran evidencia de que quienes se comportan éticamente con sus diversos grupos de presión son también quienes ganan más dinero». «Servir al público es bueno no solo porque es “lo correcto”, sino también porque reporta beneficios»⁵.

ii) Por otra parte, pretendo insistir en la necesidad antropológica de invertir esta afirmación. Si Tuleja sostiene la conveniencia de obrar éticamente, con vistas también a la cuenta de resultados, yo —sin negarlo en absoluto— añado «que la atención respetuosa y prioritaria a las personas es una exigencia ineludible de la actividad empresarial no solo porque genera beneficios, sino desde una perspectiva absoluta: porque, aun cuando no los engendrara, sería “lo correcto”, la única actitud adecuada a la dignidad de quienes en la empresa trabajan o con ella se relacionan. Lo recuerda P. Koslowski: “El proyecto de una ética empresarial tiene que tener en cuenta, sin embargo, que la ética no se puede introducir de un modo meramente funcional para alcanzar algo muy distinto, a saber, el aumento de los beneficios”»⁶.

⁴ Tomás MELENDO, *Las claves...*, cit., p. 27.

⁵ T. TULEJA, *Más allá de la cuenta de resultados*, Plaza & Janés, Barcelona 1987, pp. 238 ss.

⁶ Tomás MELENDO, *Las claves...*, cit., p. 37.

2. La ética prostituida

Me parece que las dos tesis, tal como han sido planteadas, configuran un perfil adecuado para la empresa sobresaliente de hoy y el mínimo marco conceptual imprescindible para el Proyecto Delta:

- Hay que tratar adecuadamente a las personas, también porque genera beneficios;
⇒ pero, sobre todo, resulta necesario buscar su bien porque es lo correcto, lo bueno:
⇒ porque lo exige su estricta condición personal.

a) Prostitución de la ética...

A estas exigencias de contribuir a la felicidad de los depositarios —del cliente, de los trabajadores, de los proveedores, del entorno social, incluso de la competencia— están respondiendo cada vez más bastantes de las empresas actuales: sus esquemas de actuación empiezan a dejar de ser, en tantísimos casos, el de la línea dura, rígida y fría que durante lustros caracterizó a las corporaciones económicas.

Una de las pruebas más claras es el auge que está conquistando el *management*, primero como disciplina, más tarde como ciencia y, por fin, como modelo operativo de las relaciones humanas, no solo en las empresas, sino en muy distintos ámbitos de la vida social. Los estudios, archiconocidos, de Peter Drucker lo ponen de manifiesto.

Pero aquí es necesario detenerse un instante. Porque el apogeo del desarrollo de las relaciones interpersonales no siempre responde a un aprecio efectivo por la dignidad humana, no siempre tiene lugar porque es *lo correcto* y porque, además, genera unas ganancias: sino que en muchos casos se instauro, de manera exclusiva y excluyente, porque engendra beneficios... ¡y pare usted de contar!

Podrá advertirse que el cambio de formulación en apariencia es mínimo: tratar bien a las personas también porque aumenta la cuenta de resultados, o comportarse adecuadamente con ellas solo porque favorece el progreso económico de la empresa. Y, sin embargo, desde el punto de vista humano, la diferencia entre las dos actitudes no puede resultar más abismal y profunda.

Expresándolo de una manera sintética cabría decir que, si se adoptara la segunda perspectiva —la de extremar las delicadezas con las personas únicamente porque sana la cuenta de resultados—, lo que se estaría produciendo es una auténtica prostitución de la ética que está en su base. Porque, en efecto, semejante solicitud no solo resultaría meramente aparente y engañosa, sino que, en definitiva, atentaría contra la dimensión personal estricta, por subordinarla de

manera absoluta a una meta de menor rango: el simple enriquecimiento, el dinero.

Semejante *instrumentalización* es fácil de expresar:

La **persona** del trabajador se transformaría de esta suerte en
⇒ mero **instrumento** para la cuenta de resultados.

- O, si se prefiere, **máxima instrumentalización posible**:
⇒ pues la persona se convierte en instrumento del dinero que,
como tantas veces se ha comentado, es
⇒ el «instrumento de los instrumentos».

Obviamente, son muchas las empresas que no actúan de este modo, sino que buscan con sinceridad la satisfacción de quienes se relacionan con ella.

Pero creo que no soy injusto si sostengo que, en otros casos, la esmerada atención a los clientes, a sus propios empleados, a sus proveedores, etc., se encuentra viciada por fines menos nobles —exclusivamente crematísticos—, y transforma a individuos humanos en simples factores de producción o generadores de productos y beneficios, como el capital o la maquinaria.

- Estamos, por tanto, ante una actitud no solo ficticia, sino extremadamente desleal:
⇒ tratar **aparentemente** bien a una persona solo para conseguir de ella una prestación en la que se la destituye de su índole personal
⇒ me parece, como sugería, **una auténtica prostitución de la ética...**
¡y de las personas (que, al cabo, viene a ser lo mismo)!

En la vida corriente, este comportamiento se da con cierta frecuencia, pero produce en quienes lo conocen la repulsa a la que sin duda es acreedor.

Cuando alguien adula a una persona que le resulta indiferente o incluso odiosa, solo por obtener una ganancia económica, un incremento de poder o de influencia, una prebenda de cualquier tipo, todos sentimos que está convirtiendo la amistad, de por sí gratuita y desinteresada, en instrumento inconfesable para el propio provecho. Y lo mismo se podría decir de mil situaciones más, como es el caso del varón que se muestra amable y caballeroso con una mujer, pero que, en realidad, únicamente busca el trato físico con ella.

b)... y perversión de la economía

Lo malo es que, cuando «el buen comportamiento» en las empresas es fingido y se configura tan solo como un mecanismo artificial con intenciones interesadas, todos, excepto los muy ingenuos, lo advierten, y llega a producirse un efecto contrario al que se pretendía obtener: un cierto rechazo, en lugar del acercamiento hacia la empresa en cuestión.

En esta línea, recuerdo una anécdota que, en su momento, me dio mucho que pensar.

Una mujer casada había tenido, tras un embarazo bien latoso y un parto complicado, su séptimo hijo. Lógicamente, en cuanto pasaron esos momentos dolorosos y el niño estuvo ya con ella, la madre rebosaba felicidad, estaba de continuo sonriendo y charlaba y se interesaba por el personal que la atendía.

Y una buena señora, a la vista de la situación, no concibió otra interpretación que la que subyacía a esta pregunta: «¿es usted profesional de las relaciones públicas?».

Parece que no admitía otra posibilidad de ser amable que la de los «profesionales» del trato interpersonal, que, en su opinión —esto resulta evidente—, desplegaban una actividad postiza y a todas luces insincera.

Volviendo a nuestro tema, intentemos mirar ahora hacia *dentro* de la empresa, hacia su urdimbre íntima. ¿Qué es lo que sucede, en el mismo interior de la organización, cuando la ética se cuele por la puerta falsa de la cuenta de resultados?; ¿qué ocurre cuando el *management* se transforma en mera *estrategia* económica, a la que no acompaña un aprecio real y efectivo hacia las personas en juego?

Entre otras muchas cosas, que en las corporaciones se instaura una doble vida, una suerte de «esquizofrenia generalizada», y se establece una distinción neta entre la actitud «de cara a la galería» y los principios que utilizan *efectivamente* «quienes de verdad saben en qué consiste» la dirección de los negocios.

Como escribe Rafael Alvira: «La empresa está en manos de los que emprenden, y de los que emprenden algo con fines económicos. Esto supone el consabido estilo duro e implacable. Aunque hacia fuera se ponga la necesaria sonrisa para ganar al cliente, aunque se extremen los refinamientos externos para atraer al comprador, aunque se vista la más depurada imagen con un aire cálido y atractivo y que da confianza; hacia adentro, piensan los que saben “de qué va”, no puede reinar más que un principio: el del *logro*, el del éxito en el mercado. Aunque en la propia empresa se pongan carteles de que “el jefe sonríe”, se imponga el campechano tuteo generalizado, se hable de principios democráticos o se enfatice el cargo de “jefe de recursos humanos”, los que saben “de qué va” no piensan más que en una cosa: se trata de habilidades para aumentar el rendimiento y disminuir las fricciones; se trata, en suma del *logro*, del éxito en último término económico»⁷.

⁷ Rafael ALVIRA, «¿Qué es el humanismo empresarial?», en AA.VV., *El humanismo en la empresa*, Rialp. Madrid 1992, pp. 39-40.

Insisto en que esta dista mucho de ser una actitud universal, capaz de originar un juicio negativo sobre el conjunto de las actividades empresariales. Pero asimismo reitero que, cuando se da, no solo constituye una auténtica prostitución del humanismo y la ética en las empresas, sino que también contraría, y de la manera más frontal, a la esencia auténticamente constitutiva del verdadero *management*.

Pues, como recuerda Tomás Calleja, «el *management*, en su entendimiento más positivo, es progreso; pero no debemos olvidar que la esencia del *management* se refiere al hombre y que la interpretación más excelsa de sus teorías se basa en el respeto del ser humano y en las expectativas de sus motivaciones. Dirigir es fascinante, pero es, además, gratificante si se adopta la decisión de respetar al prójimo»⁸.

Yo añadiría, pidiendo perdón: «no solo de respetarlo, sino de promoverlo y amarlo, buscando eficazmente el bien de cuantos con uno se relacionan».

3. Una empresa de más vuelos

a) La revolución pacífica

Llegados a este punto, los más impacientes podrían preguntarse qué tiene que ver todo ello con la *eficacia en las empresas*. Si me limitara a reiterarles que la cuidadosa atención a las personas resulta altamente rentable a largo, medio e incluso a corto plazo, no les descubriría nada que ya no supieran y que demuestran muchas de las empresas más solventes en el mundo entero.

- Lo que pretendo, por el contrario —y de nuevo revolotea, ¡allá en las alturas, pero bien anclado en el suelo!, el *Proyecto Delta*—, es:
⇒ incrementar las ambiciones de las empresas,

⁸ Tomás CALLEJA, «La revolución social del *management*», en AA.VV., *El humanismo...*, cit., p. 65.

⇒ elevar su punto de mira,
⇒ impedir que desaprovechen la oportunidad de más magnitud que les ha podido deparar la historia en los últimos lustros.

Incrementar las ambiciones de las empresas, elevar su punto de mira, equivale a *engrandecer, enriqueciéndolo, el concepto de eficacia*: a dotarlo de un contenido notablemente más noble que el del puro rendimiento económico y productivo, ya muy honroso por sí mismo.

Nadie duda de que promover el desarrollo económico de las personas singulares y de la humanidad en su conjunto, constituya un objetivo no solo digno de alabanza, sino absolutamente indispensable en la situación en que nos encontramos: ¡hay que felicitar a los empresarios por arriesgar y contribuir a esta magna tarea!

Pero las corporaciones económicas se encuentran llamadas a algo sin comparación más grande, de muchísimo mayor calado y calibre, sin lo que resultarían voluntariamente automutiladas y empequeñecidas: me refiero, como se puede suponer, a la poderosa contribución, que les compete, al desarrollo estrictamente *personal* de quienes prestan sus servicios en la empresa.

• No solo a su progreso económico,
⇒ ni siquiera a su despliegue como simples *trabajadores* —aunque también esto es de capital importancia—,
⇒ sino a su desenvolvimiento como varones y mujeres, como *personas* y precisamente en su estricta índole *personal*.

Pero hay más, y es a esto a lo que por el momento quiero dedicar mi atención.

Obrando de esta suerte, las empresas acelerarán —e incluso *harán posible*— el cambio de actitud general que Occidente, y el mundo entero, están pidiendo a gritos.

por Me parece que la afirmación de que estamos en el fin de una época y en el inicio de un período inédito de la Historia no constituye en absoluto una novedad, sino más bien la persuasión constantemente repetida **quienes dedican algo de atención a los signos de los tiempos**, hasta el punto de que ha llegado a convertirse en un lugar común, en un tópico.

Algo muy hondo está cambiando en el mundo, sin duda para bien —¿depende de cada uno!—, y es necesario que entre todos contribuyamos a avivar ese proceso.

b) ¿Por dónde empezamos?

Mas si hay que mejorar es porque algo anda mal. Y si se me preguntara qué es lo que en los siglos postreros —en lo que se ha dado en llamar Modernidad— constituye una de las claves del fuerte deterioro que ahora sufre el género humano, y que engendra infelicidad y trastornos psíquicos en notables dosis, me atrevería a responder con una sola palabra: **despersonalización**.

El tipo de vida que se fue imponiendo en las últimas centurias se hallaba dominado por un **economicismo materialista**, cuyo ídolo era el dinero; por un **desmesurado crecimiento de la política**, que gira todo él en relación al poder y engendra **burocratización a gran escala**; y por el **influjo mediador de los llamados medios de comunicación de masas**, que incrementan su virtud persuasiva **en la medida en que estimulan el carácter no-diferenciado, impersonal, de sus destinatarios**.

Estos tres «contravalores», recíprocamente intercambiables, **son los que se han acostumbrado a ambicionar los habitantes de los sectores más civilizados de nuestro planeta en las últimas centurias. Se cambia dinero por poder, poder por influencia, influencia por dinero, y así una y otra vez, en todas las posibles combinaciones de este trío de factores⁹. Además —y esto es lo absolutamente decisivo—, fuera de toda mentalidad de servicio, el intercambio, y todo el conjunto, se encuentra**

⁹ Cfr., para un tratamiento adecuado de lo que aquí solo esbozo, Alejandro LLANO, «La empresa ante la nueva complejidad» y «Actualidad del humanismo empresarial», en AA.VV., *El humanismo...*, cit., pp. 17-32 y 69-83, respectivamente.

pilotado por un punzante egotismo individualista, hedonista pragmatista e insolidario¹⁰.

¹⁰ El por qué considero esta orientación final como radicalmente determinante, puede colegirse de las siguientes palabras de Ramiro de Maeztu. Aunque un tanto extensas y anacrónicas en las ejemplificaciones, pienso que su lectura directa orientará mejor que un comentario más condensado acerca del mensaje substancial que pretenden transmitir: «Hay, por ejemplo, dos maneras opuestas de hacer dinero: una es la predatoria, que consiste en buscar el medio de meter la mano encubiertamente en el bolsillo de los demás. Esto se puede hacer por casas de juego o de mal vivir, insuflando la pasión del lujo, abriendo tiendas que satisfagan la vanidad, practicando la usura; muchas maneras hay, en fin, para hacer dinero perjudicando a los demás, empobreciendo a los demás. Sólo que también hay otra manera de enriquecerse enriqueciendo a los demás, porque vivimos en una naturaleza de riqueza potencialmente infinita. El hombre

puede dedicarse a alumbrar fuentes nuevas de riqueza. También puede inventar, por ejemplo, el modo de que las mujeres que llevan los niños en brazos, porque no tienen cincuenta duros para comprar un coche, puedan librarse de esta fatiga, fabricando un cochecito económico, que sólo les cueste cinco duros. Hay la manera de organizar el trabajo de forma que aumente su producción considerablemente, y el error máximo, a mi juicio, del socialismo en el siglo XIX, consiste en identificar ambas maneras de hacer dinero y combatir lo mismo el capital que se hace enriqueciendo a los demás que el que se hace empobreciéndolos. Yo creo que es necesario comenzar por una separación radical en estos dos conceptos.

Igualmente hay dos maneras de gastar el dinero: hay la manera sensual de invertir el dinero, que es separarlo de esa corriente de lo finito a lo infinito, y hay otra manera reverencial de emplearlo en las obras que contribuyan a la multiplicación y

Pues bien, lo que me interesa señalar —más que el mismo diagnóstico que, por fuerza, ha de resultar simplificador— es que **en un universo de este tipo se va cerrando el espacio para los auténticos valores de la persona entendida como persona**. Sin miedo a que me tilden de cursi, sino **cimentando mi afirmación en otros estudios de estricta índole filosófica y metafísica¹¹**, me atrevería a sostener que:

difusión de la riqueza, por ejemplo, en obras de riego o en la creación de nuevas industrias, o en todo lo que contribuya a elevar el nivel del hombre, como escuelas, universidades, institutos de beneficencia, etc. Así se cumple el precepto de que el dinero no debe gastarse sino en algo que produzca más dinero o que acreciente el valor del hombre y su capacidad de producir, no solamente valores económicos, sino valores intelectuales, artísticos, morales, etc.» (Ramiro DE MAEZTU, *El sentido reverencial del dinero*, Editora Nacional, Madrid 1957, pp. 222-223).

¹¹ Hace ya algunos años, al descubrir la intimísima conexión que liga indisoluble y recíprocamente el amor con la índole personal de la persona, me aventuré a definir a esta última como «sujeto y objeto, como principio y término, de *amor*». Un tratamiento relativamente extenso de esta definición puede encontrarse en *Ocho lecciones sobre el amor humano*, Rialp, Madrid, 4ª ed. 2001. Para una exposición más breve, pero más centrada en el tema de las relaciones entre amor y persona, cfr. “Familia, amor, persona”, en *Servicio de documentación Montalegre*, año IX, 3ª época, semana del 7 al 13 de diciembre de 1992, Barcelona, 15 pp.

Los valores más estrictamente personales giran íntegramente en torno **al amor** y a todo aquello que lo hace posible y jugoso:

⇒ el encanto de lo pequeño,

⇒ la flexibilidad,

⇒ la imaginación creativa,

⇒ la generosidad,

⇒ la posibilidad de captar matices,

⇒ el ocio compartido,

⇒ el diálogo,

⇒ la intimidad,

⇒ la diferenciación individualizadora,

⇒ la relación entre «túes» irreiterables,

⇒ el gozo conjunto de la vida cotidiana sin aparente brillo,

⇒ y un dilatadísimo etcétera.

Todo ello podría compendiarse contraponiendo la lógica del intercambio interesado —del *do ut des*, ¡y solo *ut des*!, propio de la sociedad mercantilista y

burocrática— a lo que cabría calificar como lógica del don, desprendido y gratuito, que para muchos ha llegado a resultar tan impensable que en seguida hacen recaer sobre él la sospecha de intereses inconfesables¹².

Me parece bastante patente que las estructuras tecnocráticas que todavía imperan en nuestra sociedad se muestran impermeables a los valores de la vida vivida, cotidiana, menuda, pero impregnada, precisamente por ello, de una fuerte carga personal y personalizante.

Todos pueden advertirlo.

Mas si alguien necesitara una prueba de hasta qué punto estos valores estrictamente personales se están intentando ahogar, le bastaría echar un vistazo al ataque sistemático, organizado hasta en sus más pequeños detalles, que ha venido sufriendo la institución en la que alcanza su apogeo la dimensión estrictamente personal del individuo humano: la **familia**, único espacio vital en que la persona es considerada y apreciada, reduplicativamente, por su estricto carácter de persona: no por lo que hace, sino por lo que es.

Es decir, por **ser** persona y, además... por **ser** persona. ¡Y punto!

c) Familia y empresa

De ahí que la familia esté llamada a ocupar el primer puesto en la revolución mundial que se avecina y que, de acuerdo con lo que comentaba hace un momento, podría caracterizarse como proceso de *re-personalización* singularizadora.

Por lo mismo, es el trato estrictamente personal, de tú a tú, de uno en uno, el verdadero protagonista de esta grandiosa y apasionante convulsión futura. Lo que interesa, radicalmente, es la persona, *cada persona*. Y la persona solo se configura plenamente como tal, y solo mejora, en el trato interpersonal, cara a

¹² A este respecto, comenta de nuevo Rocco BUTTIGLIONE: «Lo que Michael Novak siempre intenta explicarnos es el valor de la empresa. Lo que nosotros intentamos explicar a Michael Novak es que la empresa no lo es todo. Es decir, que en primer lugar la empresa está hecha por hombres, seres humanos que son producidos en la sociedad, y que las virtudes necesarias para que el mercado funcione no viven en éste, sino que se crean en la gratuidad. [...] Hay una lógica de la gratuidad no sólo en la familia, sino también en la sociedad. El hombre tiene dignidad y ello implica que cuando sus necesidades no pueden ser satisfechas a través del intercambio de equivalentes, tiene que entrar la lógica de la gratuidad, la solidaridad. Por su dignidad tienen derecho a una ayuda los minusválidos, por ejemplo» (*loc. cit.*).

cara, con otra u otras personas... que se ponen en juego —¡en peligro!— justamente como personas: con su entendimiento y su voluntad, con toda su capacidad de amar... y de sufrir por amor.

Por eso, y se trata de una opinión estrictamente privada —y tal vez compartida por muy pocos—, confío escasamente en la política y en los medios de comunicación social como agentes de esa labor revolucionaria, cuando esta se entienda, según los esquemas con que vengo jugando, como una acción *re-personalizadora* y *singularizante*.

Muy al contrario, la primera y esencial condición para que estos dos poderes contribuyeran positivamente al movimiento de re-vitalización personal ya en curso, es que disminuyeran la magnitud de su influjo: que la política cesara de invadirlo todo, y en especial esos ámbitos que competen por propio derecho a la iniciativa estrictamente personal —desde la educación hasta lo que ha dado en llamarse «educación» sexual y a la planificación familiar—, y que los medios de comunicación restringieran su campo de acción, ganando a la par en fuerza personalizadora y en calidad y diferenciación de los mensajes que ofrecen. Por estos y otros motivos, no confío excesivamente en ellos.

• *Apuesto sin embargo en primer lugar —ya lo he dicho— por el papel de la familia*

⇒ como entidad humanizadora, capaz de forjar personas que sepan actuar como tales en todas y cada una de las situaciones que se le presenten.

• *Y cuento en segundo término con las empresas,*

⇒ siempre que se decidan a aceptar el reto de la magnificación del concepto de eficacia que aquí les estoy proponiendo

(y que tiene mucho que ver con el que impera en el *Proyecto Delta*).

Y agrego, para evitar equívocos: el papel de protagonistas que les confiero no deriva ni mucho menos de una especie de intento de captar el ánimo de quienes me leen, ni, tampoco, de las necesidades que imponen el objetivo propuesto para este escrito.

Espero en la empresa, antes que nada, porque el proceso de renovación que habrá de conducir a un nuevo modo de pensar y comportarse en el mundo, se *está ya llevando a cabo* en muchas de las más excelentes corporaciones; porque el carácter no necesariamente ideologizado de las organizaciones económicas lo permite; porque las empresas constituyen el entorno en el que es posible configurar la urdimbre de un conjunto de relaciones estrictamente personales; y porque cuentan con un elemento insustituible de crecimiento humano y personal: el trabajo.

4. El trabajo en la empresa

a) Su poder perfeccionador

A este último extremo quisiera dedicar lo que resta del primer apartado, aun cuando será el tema explícito de los dos siguientes.

Confío en que haya quedado claro que una de las claves de la eficacia empresarial —y más todavía en el sentido que propongo para ese término— es el de la solicitud sincera y efectiva por quienes constituyen el núcleo y el entorno de la organización.

Pues bien, y en lo que respecta en concreto a los componentes de las corporaciones, tal vez:

- La manifestación primordial de que se está atendiendo al despliegue perfectivo de la persona es que
 - ⇒ se concede mayor importancia al **trabajo** de los empleados y a la adecuada organización del mismo,
 - ⇒ que al **producto** considerado como tal y a los beneficios que engendra.

(Aunque ya he expuesto que la preocupación no fingida por las personas repercute de manera casi inmediata, y altamente positiva, en la cuenta de resultados).

En este sentido, y como sugería al principio, *la empresa no debe considerarse solo como factor de incremento económico, sino también, e incluso antes, como auténtica forja de humanidad, como crisol de personalidades maduras y equilibradas, justamente a través del trabajo —humanizado y humanizante— que les ofrece.*

Se trata, por tanto, no solo de formar excelentes trabajadores —lo cual ya es algo sobremanera sublime—, sino de incrementar la valía estrictamente personal de esos individuos, gracias a la función laboral que desempeñan. Y esto, como es sabido, en virtud del hondo poder perfectivo que el trabajo correctamente realizado juega en la vida de cualquier persona¹³.

Descubriremos en seguida que la condición ineludible para que el trabajo encumbre a quien lo realiza es que sea llevado a término con la mayor perfección posible. Pero ni siquiera esto contribuye forzosamente al engrandecimiento de la persona en cuanto persona. Un trabajo sostenidamente bien hecho enriquece sin duda a quien lo pone por obra considerado como *trabajador*, pero no necesariamente en su índole de *persona*. Para que también se genere este segundo

¹³ En relación con este punto me permito remitir a TOMÁS MELENDO, *La dignidad del trabajo*, Rialp, Madrid 1992, 230 pp.

fruto, como intentaré mostrar en las siguientes secciones, resulta imprescindible que esa labor técnicamente acabada se realice con el fin expreso de obtener un bien para los demás.

i) Ahora bien, supuesto que esto último se acepte, los empresarios podrían aducir que orientar el trabajo del modo en que lo vengo exponiendo —como servicio y por amor— es cuestión personal de quienes colaboran en sus corporaciones, y no tarea que incumba al directivo en cuanto tal.

ii) En principio, les respondo que tienen razón. Pero lo curioso es que, cuando he expuesto estas o ideas muy parecidas a subalternos y a empleados de distintas empresas, *siempre* me han contestado que estas cosas, que sin duda les entusiasman, debería decírselas a sus *jefes*.

Y también ellos tienen razón. Porque, aunque para una persona empeñada en hacer de su labor una ocasión de servicio no hay estructura organizativa, por adversa que pueda parecer, que le impida convertir, efectivamente, su trabajo en amor, el llegarlo a conseguir implica, en muchísimas ocasiones, una actitud de eminente heroísmo. Y nadie tiene derecho a exigir tal comportamiento a sus subordinados.

- Por consiguiente, y con esto concluyo este apartado:

- ⇒ uno de los requisitos básicos para incrementar la «rentabilidad global y humanizada» de una empresa sería el de

- ⇒ arbitrar las cosas de tal manera que,
con un esfuerzo razonable,

- ⇒ los trabajadores puedan realizar su trabajo lo suficientemente a gusto —cosa que no quiere decir sin ardor ni competencia— para transformarlo en estricta actitud de servicio.

- De ahí que todo lo que contribuya a hacer *más humano* el trabajo

- ⇒ incremente la eficacia más plena de una empresa

- ⇒ y haya que intentar instaurarlo en el seno de la misma.

b) Prioridad antropológica del trabajo sobre el dinero

A este respecto, recordaba hace ya setenta años Ramiro de Maeztu: «Suponer que es el móvil económico lo que crea la concienciosidad en el trabajo es poner el carro delante del caballo. La concienciosidad es la fuente, a la larga, de la prosperidad; pero no nace meramente de una consideración económica»¹⁴.

¹⁴ Ramiro DE MAEZTU, *El sentido...*, cit., p. 77. A propósito del término «concienciosidad», Maeztu explica: «La palabra no está en el diccionario, pero me decía un patrono alemán,

Añadía él que ese empeño por hacer bien la propia tarea era también hijo «de un mandamiento religioso»¹⁵. No lo niego. Pero aquí quiero moverme en el plano natural. Y en este nivel, la perfección de la propia labor surge de un acendrado amor al trabajo, al que se considera —según veíamos— como medio insustituible del propio perfeccionamiento y elemento indispensable del servicio a los demás. Y esto, como afirma Maeztu, es una de las claves más trascendentales de la prosperidad de las empresas.

Es el amor al trabajo el que produce —a la larga y a la corta— rentabilidad y eficacia, no solo personales, sino también económica. Pero ello supone, como sugería antes, que existan las condiciones mínimas, personales y estructurales para poder enamorarse de la propia actividad, para sentirse ufano de la obra bien hecha. Y para ello no es suficiente el incentivo económico.

Si queremos que quienes trabajan con nosotros experimenten el sano orgullo de la labor acabada con esmero, hay que convencerse de que no basta con que una tarea genere emolumentos para que obtenga su carta de ciudadanía en el universo humano. Semejante convicción, hoy por desgracia tan difundida, dista mucho de ser cierta.

• *Es el trabajo el que debe justificar los beneficios,*

⇒ *y no los beneficios los que, sin más, hacen lícito, bueno o digno un trabajo.*

Nos detendremos después en este extremo. Ahora quisiera solo recordar lo que, en una perspectiva y con terminología estrictamente económicas, venía a expresar hace bastantes años Akio Morita, el conocido presidente de Sony.

Así lo resume el servicio de ACEPRENSA del 3 de febrero de 1993: «En la conferencia inaugural del Foro Económico Mundial que se celebra en Davos (Suiza), el presidente de Sony, Akio Morita, aseguró que la recesión actual “es el fruto de una economía basada en la especulación”, propuso acabar con la preponderancia de las finanzas y volver a dar la primacía a la industria de valor añadido. La conferencia del empresario japonés causó gran impresión en este Foro anual al que acuden jefes de Estado, académicos y grandes empresarios de todo el mundo.

Morita descalificó el modelo económico de los años ochenta, que “prometía crecimiento y bienestar sin sacrificio alguno”. “Era una economía —dijo— dominada por los déficits públicos, las especulaciones monetarias, el culto a los mercados financieros... y una legión de jóvenes brillantes, con un *master* bajo el brazo”. Se confundía así la fantasía con la realidad y solo ahora “nos hemos dado cuenta de que la torre económica dorada estaba construida sobre una falsa base de especulación y avaricia”.

establecido entre nosotros, que los obreros españoles eran tan inteligentes como cualesquiera, y dispuestos al mayor sacrificio por entusiasmo hacia la obra, o por amistad hacia el patrono, pero (algún pero habían de tener) fastos de *concienciosidad* cuando no trabajaban por gusto o por cariño» (*ibidem*, p. 44).

¹⁵ *Ibidem*, p. 77.

A su juicio, la recesión actual no es una mera coyuntura cíclica, sino “un grave problema estructural”. Para superarla, “hay que descartar el deseo del rápido enriquecimiento y promover negocios que realmente aporten algo”.

Una recuperación económica real, prosiguió, exige volver a dar primacía a la industria, para “añadir valor a las materias primas a través de la aplicación del conocimiento y de las nuevas tecnologías”.

Morita criticó la tiranía de las finanzas empleadas para lograr unas ganancias inmediatas. Reconoció que las finanzas y las organizaciones de servicios tienen su papel, pero nunca pueden ser el eje de la economía. “El sector financiero debe volver a sus orígenes. El dinero debe ser invertido en apoyo de la investigación y del desarrollo que permite la creación de nuevos productos. No se puede comerciar con el dinero como si se tratara de cualquier otro producto”.

- Aplicando estas ideas a las dimensiones más reducidas de una empresa, cabría anticipar un principio básico:

⇒ solo un trabajo que se justifique por sus resultados, por los bienes *reales* producidos,

⇒ resulta apto para instaurar esa renovación de las relaciones laborales

⇒ capaz de conducir a quienes ejercen una profesión hasta su plenitud humana y, con ella y por ella, hasta la felicidad.

- Y esta, la de procurar felicidad a cuantos se relacionan con ella,

⇒ es la misión más honda y sublime que corresponde a las empresas:

⇒ su insustituible e inefable «*eficacia*».

c) Algunas aplicaciones prácticas

Pero volvamos al trabajo en la empresa. Recordaba Carlos Llano que, según la doctrina marxista, el patrono alienaba al trabajador porque lo privaba del *producto* de su trabajo; y añadía que, mucho más alienante que eso, es que lo desposeyera del *sentido* de su labor.

Un ejemplo de ello, hoy casi por completo superado, es el taylorismo que imperó en las actividades empresariales durante la primera mitad del pasado siglo. Taylor concibió el trabajo *personal* de los componentes de una fábrica según un modelo no adecuado para las personas, por su índole estrictamente *mecánica*. Fragmentó entonces de tal manera el proceso, que era imposible que nadie advirtiera el sentido de la labor monótona y repetitiva que estaba llevando a cabo: no podía saber *para qué* trabajaba.

La realidad de este trabajo alienante no es solo un invento socialista ni un mero estímulo para la revolución de los obreros. He aquí como se refiere a él un testigo de excepción, universalmente reconocido por su categoría como economista, y nada sospechoso, por lo demás, de inquina anticapitalista.

Adam Smith escribe: «El hombre cuya vida entera se consume en la realización de unas pocas operaciones sencillas, cuyos efectos seguramente son también siempre idénticos, no tiene ocasión de ejercitar su entendimiento ni de ingeniarse en superar dificultades que nunca se le presentan. De ahí que naturalmente pierda el hábito de semejante ejercicio y suela hacerse tan ignorante y estúpido como cabe pensarlo de un ser humano. El letargo de su mente le hace no solo incapaz de tomar parte en una conversación racional o de saborearla, sino incluso de concebir cualquier sentimiento generoso, noble o tierno y, por lo tanto, de tener un juicio justo de las obligaciones usuales de la vida privada. No es capaz de juzgar sobre los grandes intereses de su país [...]. La uniformidad de su vida estacionaria corrompe el valor de su mente [...]. Ahora bien, en toda sociedad desarrollada y civilizada, esta es la situación en que el pobre que trabaja, es decir, la gran mayoría de la población, tiene necesariamente que caer, a menos que el Gobierno se esfuerce en impedirlo»¹⁶.

Repito que esto, hoy, se encuentra casi por completo superado¹⁷.

Pero yo pido más.

- Lo que reclamo

—para que pueda descubrir el sentido de su trabajo, entusiasmarse con él y, a la larga, no solo incrementar su felicidad, sino resultar también más rentable para la empresa—

⇒ es que

⇒ cualquiera de las personas que colaboran en ella tenga un conocimiento lo más completo posible del bien que engendra con su propia tarea.

Y aquí ocupa un papel primordial algo a lo que hoy se concede gran importancia: la *información*.

¹⁶ Adam SMITH, *The Wealth of Nations*, Cannan, pp. 267-268.

¹⁷ Lo que, por el contrario, tiene lugar con frecuencia en la actualidad es una especie de auto-alienación, derivada también de invertir las relaciones entre trabajo y dinero: consiste esa auto-prostitución en buscar de tal manera el propio beneficio, que uno acaba por convertirse a sí mismo en mera herramienta o instrumento laboral de ese mismo bienestar. Desde una perspectiva un tanto más amplia, pero convergente con la que he expuesto, sostiene Antonio Millán-Puelles: «Por lo demás, conviene tener en cuenta que el juicio que aquí hemos formulado sobre el trabajo alienante es independiente del concepto de «explotación» o «manipulación» de unos hombres por otros. La alienación laboral puede también ir acompañada de esta clase de abusos y hasta deberse a ella, pero igualmente cabe que se dé por virtud de la libre iniciativa del propio trabajador. Ello es lo que sucede —en general, y no sólo en el caso del empleo de las máquinas, según la forma anteriormente analizada— cuando alguien decide acrecentar su bienestar efectivo por el sistema de entregarse a un trabajo de cuyos frutos no puede luego aprovecharse de una manera auténticamente humana, por no darse, como también antes se indicó, las condiciones subjetivas necesarias para que el hombre actúe propiamente en cuanto hombre» (Antonio MILLÁN-PUELLES, *Economía y libertad*, Confederación española de Cajas de Ahorro, Madrid 1974, p. 357).

Todos han de tener la información necesaria para saber cuál es su función en la empresa común:

⇒ la última de las secretarías, el chico de los recados y la señora de la limpieza, por ejemplo,

⇒ tienen derecho a que «alguien» —y mejor un directivo— les ponga amable y discretamente al corriente

☞ de lo imprescindible de su quehacer

☞ y de en qué medida contribuye con él a la buena marcha de la corporación entera.

Y así podrían multiplicarse los ejemplos.

Entre ellos, ocupa un lugar destacado una de las propuestas principales del *Proyecto Delta*:

⇒ hacer a los trabajadores auténticos **propietarios**

⇒ de las empresas en que desarrollan su tarea.

En definitiva, la eficacia real de una empresa —en la acepción enriquecida en que vengo utilizando este término— se aprecia en buena parte por la proporción en que hace posible que quienes participan en ella adviertan el *sentido* de perfeccionamiento propio y de servicio a los demás que encierra su labor.

Y esto se logra, antes que nada:

⇒ Cuando se ayuda a comprender a todos que su trabajo —el que fuere— tiene un significado egregio *en sí mismo*, y no constituye solo la contraprestación ineludible para recibir un sueldo

(cosa que se demuestra, entre otros medios —y la paradoja es solo aparente—, cuando se retribuye dignamente a cuantos colaboran en la corporación, sin hacer escandalosas las diferencias de los emolumentos entre los ejecutores de las distintas tareas: ya que, al margen de su eficacia crematística, todo trabajo tiene un valor antropológico intrínseco que reclama un sueldo justo).

⇒ O, por poner otro ejemplo, cuando la promoción en la empresa no consiste necesariamente en estar más arriba que otros, a los que deja arrumbados por el camino, sino en introducirse más adentro, con más participación personal, en la propia corporación en la que trabaja.

Estimo que estos son dos de los puntos capitales,
no los únicos,

que destaca el *Proyecto Delta*.

⇒ O cuando no se obliga a realizar un producto de tan baja calidad que ninguna persona mínimamente sensible podría conceptuarlo digno de ella¹⁸.

⇒ O cuando se permite que el trabajo sea inteligente, adecuado a la condición racional de la persona.

⇒ O cuando se fomenta la creatividad personal...

• • •

Soy consciente de que todo lo expuesto, considerado de forma aislada, al margen de la imprescindible pericia técnica, no marca con infalibilidad la diferencia entre las empresas, ni permite calificarlas entre las excelentes, ni asegura de manera necesaria un incremento exorbitante de la cuenta de resultados.

Pero es que la atención prioritaria a las **personas** es parte,
y parte fundamentalísima,
de la pericia que debe desarrollar cualquier empresario.

Y, cuando cuenta con ello, su *eficacia* se multiplica hasta límites insospechados y adquiere una hondura y un vigor difíciles de prever: contribuye al mejoramiento personal de quienes se relacionan con ellas y a su felicidad, y aceleran de esta suerte la revolución pacífica que, incluso quienes lo niegan, están reclamando a voces —¡silenciosamente!— en estos inicios del siglo XXI.

II. Hacer rendir humanamente el trabajo

Como ya anunciaba, en esta segunda sección trataré de exponer por qué y cómo el trabajo posee un vigor privilegiado a la hora de conformar y dar vida a las dimensiones más personales del ser humano.

Después, en la tercera, la atención se centrará en lo que constituye tal vez la clave del entero escrito: la relevancia de un trabajo personalizante para personalizar a su vez, en el seno de la sociedad, al conjunto de elementos que la componen.

¹⁸ A este respecto, comenta una vez más Maeztu: «[...] el hombre económico no ha producido nunca más de lo necesario sino cuando ha sentido el gusto de su obra y la dignidad de su trabajo. No se trabaja bien sino en donde se dignifica el trabajo» (Ramiro DE MAEZTU, *El sentido...*, cit., p. 35).

1. Trabajo y despliegue personal

a) Pinceladas del presente

«Conozco a mucha gente espiritualmente exhausta a causa del trabajo. Conozco a muchas personas desilusionadas con su profesión. Vemos que nos daña espiritualmente el círculo vicioso de trabajar, desear y poseer, tomados como fines en sí mismos.

La adicción al trabajo y sus hermanos pequeños —ambición profesional y materialismo— no son solo cuestiones sociales. Son cuestiones religiosas. Como escribió Diane Fassen en *Working Ourselves to Deaht*, “para el trabajador compulsivo, el trabajo es como un dios, y nada puede cruzarse en el camino de ese dios”. El trabajo se convierte en un fin en sí mismo, un modo de huir de la familia, de la vida espiritual, del mundo»¹⁹.

Estas palabras de Jeffrey Salkin, rabino de la sinagoga central de Nueva York, están muy lejos de constituir hoy día ni una novedad ni un grito aislado.

Ya no son voces independientes y agoreras las que elevan el tono para denunciar los males que acarrea la divinización del trabajo. Ni las que, en el extremo opuesto, denuncian el poder destructor de unas labores realizadas de mala gana, como pesado castigo, al margen de toda función gratificante y perfeccionadora.

El clamor de quienes censuran el sinsentido de un tanto por ciento elevadísimo del esfuerzo desplegado en el ejercicio profesional se suma en nuestra era al sordo zumbido de fondo de tantas vidas rotas por no encontrar significado a los quehaceres en los que consumen la mayor parte de su tiempo útil. Y el vocerío, cada vez más estridente, va resultando ensordecedor.

¿Que decir al respecto?

Por mi parte, tengo la firme convicción de que:

La mayor parte de los problemas con que se enfrentan nuestros contemporáneos adultos en la realización del propio trabajo encuentra su fuente

«mucho más atrás y más hondo»

de lo que ellos suponen.

Ciertamente, la concepción de la labor profesional que impera en la cultura de hoy influye de manera directa, casi por ósmosis, en los ciudadanos que desempeñan esa tarea: *a simultaneo*, cabría decir, *mientras están ejerciendo* su profesión. Pero empieza ya a afectarles, y de manera muy definitiva, en la primera

¹⁹ Jeffrey K. SALKIN, *The Wall Street Journal*, 29-XII-94.

infancia y en la adolescencia: a través principalmente de los miembros adultos de la propia familia, en el primer caso, y del entorno escolar, en el segundo.

No quiero insistir en ello, porque de sobras ha sido señalado²⁰.

i) En la medida en que las actitudes y comentarios de los padres demuestran que su quehacer profesional no lleva consigo más que inconvenientes e incomodidades, que impiden disfrutar de la vida como es debido; en la medida en que inconscientemente sugieren que lo único que salva esa labor son los honorarios que con ella se logran o las posibilidades que ofrecen para incrementar el propio prestigio..., en esa exacta proporción ponen las bases para que sus hijos no lleguen a adentrarse *jamás* en el meollo significativo de lo que el trabajo realmente es.

ii) Por su parte, cuando los colegios y demás centros educativos se olvidan de comunicar a los alumnos la idea de que aprender tiene en sí su propia paga —entre otras, y por delante de ellas, el mismo saber—, cuando juegan en exceso con las calificaciones, presentándolas como premio o como castigo de la labor realizada, cuando los exámenes son el móvil supremo..., están alimentando en sus alumnos el convencimiento de que el trabajo no encuentra en sí mismo y en el servicio a los demás su propia recompensa, y hacen todo lo posible para que, con el correr del tiempo, sus ex-pupilos se sumerjan, con toda la fuerza y el empuje que permitan sus capacidades y las circunstancias del entorno, en la cultura del éxito por el éxito.

Y al término de los estudios secundarios, en el momento en que padres y profesores se alían para orientar la futura vocación de sus hijos y alumnos, si ponen un énfasis decisivo en las salidas, en las posibilidades económicas del quehacer por venir, dejando en sordina los verdaderos intereses y aptitudes de los muchachos y el valor superior de los saberes que no son útiles sino dignos..., estarán abriendo la puerta que da entrada al pragmatismo utilitarista en el desempeño del trabajo de adulto y *empujando* violentamente a los jóvenes a caminar por ese sendero con paso decidido.

iii) Si luego tales personas se encuentran con un jefe obsesionado en medir la eficacia de una tarea solo o primordialmente por los logros de tipo económico o productivo, y no por algo de mucho mayor calado, como es la mejora *personal* o humana de los que la ejercen..., el círculo infernal se habrá cerrado: un círculo que conduce necesariamente —por la fuerza de los planteamientos y de los hechos— a la frustración laboral e incluso personal.

b) En familia

- Un cerco que, tal como se encuentran hoy los restantes factores en juego,

²⁰ Cfr., por ejemplo, Oliveros F. OTERO, *La educación para el trabajo*, EUNSA, Pamplona 1985.

⇒ solo puede quebrarlo la acción educativa dentro de la **familia**.

«Vacunando» a sus miembros mientras son jóvenes, mediante una adecuada concepción de las faenas laborales; y arropándolos cuando ya han penetrado en el círculo profesional, sosteniendo su convicción de que el trabajo bien entendido, aun cuando a veces —y no por fuerza— pudiera ser menos rentable desde el punto de vista crematístico, compensa en crecimiento personal y en felicidad lo que lleva de merma en la cuantía de los emolumentos. Es decir: amparando la persuasión del verdadero valor del trabajo.

Porque, en definitiva, ¿cuáles serían las causas últimas de la carrera acelerada hacia el fracaso que con tintes un tanto trágicos describía hace unos instantes?

Dejando ya de lado las hipérboles, podrían resumirse como sigue. Con más o menos conciencia, quienes se han relacionado con nuestro presunto protagonista estaban empeñados *en empequeñecer la estatura del trabajo*: en reducirlo a mero medio para obtener unos beneficios —personales o corporativos— o, todo lo más, a simple herramienta para la producción de bienes, asimilándolo así, de forma más o menos expresa, a la maquinaria o al capital.

Pero, entonces, se hace descender de manera inexcusable el punto de mira:

- Porque el trabajo —se realice donde y como se realice, manual o intelectualmente, por propia cuenta o como asalariado, como funcionario o en el seno de una corporación económica privada—
⇒ es *por su propia naturaleza* algo mucho más grande que una simple herramienta de producción y de obtención de rentas.
- Ostenta una nobilísima valencia antropológica:
⇒ se configura como uno de los principales factores del *perfeccionamiento estrictamente personal*,
⇒ como un utensilio privilegiado para el acrecentamiento y la maduración interiores de la persona humana, considerada precisamente *como persona*,
⇒ y, en consecuencia, como factor determinante en la repersonalización de una sociedad que hace girar la mayor parte de sus actividades precisamente en torno a los quehaceres profesionales.

No se trata aquí de enumerar, ni tan siquiera de la forma más sumaria, el conjunto de excelencias que se hallan aparejadas al trabajo. Un elenco de ese género resulta, para la mayor parte de los que me lean, de sobras conocido.

Las faenas profesionales permiten participar en la obra creadora del Absoluto y continuarla; ofrecen como fruto inmediato un conjunto de bienes imprescindibles o, al menos, convenientes para quienes nos rodean; colaboran en la elaboración de la civilización y la cultura; incrementan la riqueza general, a la par que hacen posible el sostenimiento de uno mismo y el de la propia familia; desarrollan las capacidades técnicas propias del sector en que se trabaja; son ocasión de ejercicio para la mayoría de las virtudes humanas y sobrenaturales; y constituyen, en fin, como adelantábamos, un excelente medio de mejora *estrictamente personal*.

c) *Persona, amor, trabajo*

Para llegar a advertir en toda su hondura la verdad de esta última afirmación —la única a la que pretendo atender en estos momentos— es menester volver a recordar, siquiera someramente, de lo que significa ser persona.

Pues, como afirma José Luis Illanes, el trabajo, «al no tener su fin en sí mismo, sino en el fruto producido, remite constitutivamente a ese fruto y, más radicalmente, a la sociedad humana en la que ese fruto incide. Toda valoración del trabajo depende no solo de un esfuerzo analítico —es decir, de una descripción del acto de trabajar—, sino también, e inseparablemente, *de un modo de entender a ese hombre y a esa sociedad humana a las que el trabajo afecta*»²¹.

Limitándome por el momento al hombre, me interesa recordar la célebre definición de Boecio —«*rationalis naturae individua substantia*»—, que hace girar la suprema valía del ser humano en torno a su carácter racional. A lo que añadiré de inmediato que el eminente y merecido prestigio que, al amparo de semejante fórmula, durante muchas centurias ha ostentado la condición racional, comenzó a tornarse unilateral y deforme —frío y descarnado— con la llegada del racionalismo y de la ilustración. Y que en los primeros pasos de la vida laboral «moderna» esa racionalidad ejerció también un dominio casi absoluto, y se la concibió estrechamente aparejada a las nociones de eficiencia y eficacia.

Pues bien, semejante tipo estrecho y parcial de racionalidad —al que también se unió de manera íntima la idea de progreso— puede decirse que ha hecho aguas, de forma definitiva, en los finales del siglo XX. Y todo ello obliga sin duda a replantear las coordenadas en que ha de moverse hoy el ejercicio de la propia profesión, dando un significativo paso adelante... mediante un cierto retorno a los orígenes.

Un regreso hacia las fuentes, porque —como explicaron sus mejores comentaristas— en la definición de Boecio la índole racional del ser humano se encontraba indisolublemente unida a la voluntad: a la capacidad de querer el bien en cuanto bien y, por ende, a la libertad y al amor.

De ahí que muchos de nuestros contemporáneos no se alejen realmente de la descripción boeciana —sino que hagan expreso algo que en ella se encontraba solo implícito—, al considerar más connatural y adecuado a su propia sensibilidad el referirse al hombre como animal *libre*.

²¹ José Luis ILLANES, «Trabajo, producción y primacía de la persona», en *Scripta theologica*, XXIII/2, mayo-agosto 1991, p. 472.

Máxime cuando, dentro de semejante contexto, libertad quiere decir también independencia, iniciativa, creatividad, posibilidad de expresar el propio ser personal mediante el trabajo y, asimismo, responsabilidad y *amor*.

- Pues, en efecto, el amor constituye el fin y el sentido, y la manifestación más excelsa, de la libertad humana;
⇒ y, por consiguiente, el término a que se encuentran enderezados el entendimiento, la voluntad y, con ellos, el conjunto de dinamismos que constituyen a la entera persona.
⇒ Esta puede caracterizarse, entonces, de manera rigurosa y definitiva, por su directa y decisiva destinación al amor.
- *El hombre es, en fin de cuentas, un ser-para-el-amor.*

Esta afirmación demuestra una particular relevancia en el contexto para el que redacto estas páginas y dentro del *Proyecto* que con ellas quiero sustentar, por cuanto el aquilatamiento de la condición personal como fruto del amor no ha sido lo corriente en el desempeño del trabajo de nuestros conciudadanos y de quienes les precedieron en las centurias anteriores.

En efecto, y desde la perspectiva que vengo adoptando, la concepción de la labor profesional en los últimos siglos se ha visto lastrada por el que cabría considerar como el problema fundamental del Occidente moderno: el separar e incluso oponer los ámbitos en los que deben desarrollarse las distintas manifestaciones de la índole personal del ser humano.

Es decir: dejar para la vida pública —política, economía y trabajo, medios de comunicación...— los denominados valores de la racionalidad pura, que son magnitudes impersonales; y reservar para el entorno privado —para la familia, fundamentalmente—, las dimensiones personales más estrictas.

Lo había advertido una vez más, con la agudeza propia de sus observaciones, Gilbert Keith Chesterton. Y por eso dejó escrito: «Muchos de nosotros vivimos públicamente como muñecos públicos sin rasgo alguno, imágenes de pequeñas abstracciones públicas. Solo cuando atravesamos la puerta privada y abrimos nuestra puerta secreta entramos en tierra de gigantes»²².

Traduciéndolo a nuestros propios términos:

- El desarrollo estrictamente personal se ha visto enceldado durante lustros, en el mejor de los casos, en la familia y en la cada vez menor y más tenue esfera de los amigos;
⇒ y a todo ello se ha venido enfrentando un amplísimo campo de actividades donde los hombres,
renunciando a su temple de personas como principio y término de amor,

²² Gilbert Keith CHESTERTON, *El amor o la fuerza del sino*, cit., p. 48.

⇒ despliegan la mayor parte de su vida como simple fracción de un conjunto,
⇒ como mera pieza del engranaje social.

Pues bien, ese dualismo en el modo de entender y vivir la propia existencia ha acabado por imponerse. De ahí que los mejores analistas hablen hoy de un doloroso desdoblamiento en la existencia de nuestros conciudadanos. Lo comprendía antes contraponiendo la lógica del intercambio interesado, que rige durante decenios las relaciones laborales, y la lógica de la gratuidad, que corresponde a las dimensiones más íntimas de la persona.

Esta ruptura de unidad personal, por la que las actividades económicas y laborales se separan del resto de la vida, es la que preconizó «Adam Smith [...], cuando dijo aquello de que no debemos esperar nuestra comida de la benevolencia del panadero, el carnicero o el lechero, sino de su egoísmo»²³. Y semejante fractura es lo que, sin dilaciones, de manera urgente y conclusiva, hay que tratar de trascender. Solo entonces podremos devolver al trabajo su vigor perfeccionador de la persona en cuanto persona e iniciar con eficacia el camino de consolidación de una nueva sociedad, en la que sus integrantes alcancen en efecto y se muevan constantemente dentro de la categoría de lo personal.

Intentando paliar semejante quiebra, escribe Jean Guitton, en perfecta concordancia con nuestra propia propuesta: «Es mejor recibir que tener. Aquí también, en un caso privilegiado, el amor nos revela la ley de todo ser. *Sin duda los bienes han sido legados al hombre para multiplicar el amor mediante su intercambio*; este sería el sentido profundo del comercio si el lucro no lo hubiera corrompido»²⁴.

c) Multiplicar el amor...

«Multiplicar el amor» mediante los productos del propio esfuerzo: he aquí la clave cuasi definitiva. Pues, en efecto, un intercambio de los frutos del trabajo presididos, uno y otro —trueque y ejercicio profesional—, por el amor constituye el revulsivo capaz de hacer estremecer al mundo que nos circunda, llevando a término esa radical mutación de las relaciones humanas que el entorno en que nos encontramos inmersos está imperiosamente reclamando: la *re-personalización* de nuestro Occidente.

«Multiplicar el amor». Nos sitúa esta expresión ante la cifra explicativa del brío personalizador del trabajo.

²³ Ramiro DE MAEZTU, *El sentido reverencial del dinero*, Editora Nacional, Madrid 1957, p. 13.

²⁴ Jean GUITTON, *Ensayo sobre el amor humano*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires 1968, p. 84.

- Porque si en fin de cuentas hemos caracterizado a la persona como principio y término de amor; si la hemos descubierto como constitutivamente encaminada al don, a la dádiva amorosa;
- ⇒ si hemos afirmado que solo crece *en cuanto persona* en virtud de aquellos actos que lleve a término con amor y por amor...;
- ☞ *mostrar la índole personal y personalizadora del trabajo, consistirá en advertir a este como intrínseca y estrechamente ligado al amor personal;*
- ☞ y nuestra comprobación llegaría al extremo si, de algún modo, lográramos no solo unir sino incluso *identificar* los dos elementos en cuestión.

¿Sucede efectivamente así? ¿Existe un nexo indisoluble entre un trabajo cumplido y el amor cabal, personalizador? ¿Cabe afirmar en algún sentido que el amor constituye la esencia del trabajo?

Cuando Aristóteles definió esencialmente el amor, determinándolo como un «querer el bien para otro» era ya bastante consciente de la complejidad que encierra el amor humano. Esa complejidad podría advertirse atendiendo a las dos funciones que, en el hombre, desempeña la voluntad.

i) En primer término, el acto más propio de nuestra facultad volitiva es el de *querer*, en el sentido de amar o confirmar en la existencia al ser querido y desearle su apogeo terminal: que sea y que alcance su perfección. Nunca se insistirá bastante en este extremo.

Pero la voluntad del hombre no es omnímoda, ni infinita, ni omnipotente. Aunque este movimiento primigenio de la voluntad —el *querer*— resulte imprescindible para que pueda hablarse de amor, en muchísimas ocasiones se muestra insuficiente. El simple querer no basta, aunque sea indispensable; la volición interna a la voluntad humana no se encuentra capacitada, por sí misma, para *otorgar real y efectivamente* a la persona querida el bien que le deseamos.

ii) Y aquí es donde entra en juego el segundo tipo de actos de la voluntad, con los que el amor se completa, a la par que se expresa corporalmente.

Me refiero a la actividad con la que nuestra facultad volitiva pone en marcha a las restantes potencias, incluido el entendimiento, para que lleven a cabo sus operaciones propias. Y entre estas, como es lógico, ocupan un lugar de privilegio —respecto al tema que venimos tratando— aquellas que deben ser realizadas con el fin de construir, de dar vida a los bienes que nuestra volición anhela para la persona amada.

Sin este caudillaje ulterior, el acto de querer resultaría incompleto, vano, ineficaz... precisamente como amor: porque de ningún modo podría conseguir los bienes requeridos para el otro.

De ahí que esos conjuntos de actividades en los que el querer voluntario se *encarna* vengan a configurarse como elementos integrantes del verdadero amor.

⇒ Son, como decía, amor participado, por cuanto hacen posible querer en plenitud —¡de verdad, con obras!— el bien para otro.

⇒ Y, al mismo tiempo que participan del querer de la voluntad, completan ese querer *justamente en cuanto amor*: lo hacen más pleno, más total y acabado, más de la persona toda.

d)... a través del trabajo

Ahora bien, existe una multitud de bienes —me atrevería a decir que la mayoría— que no pueden conquistarse sino mediante el trabajo profesional, entendido en sentido lato.

De ahí que quepa afirmar:

- Quien, teniendo la posibilidad de hacerlo, no trabaja —en la acepción amplia pero real del vocablo—,
⇒ de ninguna manera puede decirse que ama ni, por tanto, alcanza la plenitud de su condición personal.
- ⇒ Su presunto querer no es verdadero, no es completo: no es, en fin de cuentas, auténtico amor²⁵.
- Y, al contrario, la mayoría de las veces mostramos la calidad de nuestro cariño, de nuestra actitud de servicio que busca el bien para otro...
⇒ justo mediante el desempeño amoroso de nuestras faenas laborales.

Por eso suelo repetir que trabajar con diligencia, amorosamente, equivale a amar en plenitud, a *amar dos veces*. Y por eso, porque nuestra calidad intrínseca se mide por el amor, el trabajo posee una tan eminente y decisiva dignidad —reduplica la condición de persona— y ejerce un tan poderoso influjo en la recreación y acabamiento de nuestro ser estrictamente personal.

En el canto primero del «Paraíso», de *La divina comedia*, escribe Dante: «*La gloria di colui che tutto move / per l'universo penetra e risplende / in una parte*

²⁵ Al respecto, sostiene de nuevo José Luis Illanes: «Amar es querer al otro, desear y procurar su bien, compartir su querer, aspirar a formar una sola cosa con él. En un ser corporal e histórico —en el sentido descrito— el amor implica el trabajo, el esfuerzo por dominar la naturaleza y orientarla en beneficio y en servicio del amado» (José Luis ILLANES, «El trabajo...», cit. p. 720).

piú e meno altrove: La gloria de quien mueve todo el mundo / el universo llena, y resplandece / en unas partes más y en otras menos»²⁶.

Casi me atrevería a asegurar que los dos «lugares» en los que el hombre la hace brillar con mayor fulgor son la familia y el trabajo.

Las conocidísimas palabras que Dios dirige al hombre en el *Génesis*: «Creced y multiplicaos y henchid la tierra y dominadla», coinciden substancialmente con esta apreciación. En ellas se haría mención de los tres factores en liza: en primer término, el amor, que es la clave de cualquier *crecimiento* propiamente humano; después, sus dos manifestaciones más privilegiadas en el orden natural, las dos emparentadas intimísimamente con la creación. Me refiero al amor conyugal, donde tiene lugar en sentido propiamente humano la pro-creación; y al trabajo, en el que la obra creadora se completa y se prosigue.

- Por eso familia y trabajo representan dos instituciones insustituibles en la economía del despliegue perfecto humano y, por consiguiente, dos factores indispensables para la consecución de la propia felicidad²⁷.
- Y por eso a la familia y al trabajo concedo los primeros puestos en ese proceso de *re-personalización* de la sociedad al que todos debemos contribuir.

2. El trabajo perfecto y perfectivo

a) *La valía intrínseca del trabajo*

Los cauces por los que los educadores —los padres, sobre todo— han de conducir a sus pupilos, con el fin de facilitarles más tarde el ejercicio de un trabajo con pleno sentido, van quedando claros. Uno de ellos, el que aquí va a solicitar nuestra atención, es el de hacerles comprender desde muy jóvenes, más con la vida que con las palabras, cuál es la verdadera naturaleza del trabajo, cuáles las claves de su pujanza perfecta y cuáles sus relaciones con el dinero.

Si se adopta este enfoque, el punto de partida ineludible sería el de hacerles llegar al convencimiento de que:

- El trabajo solo perfecciona al hombre en su índole de persona cuando se configura como lo que efectivamente es en su esencia más íntima:

²⁶ DANTE ALIGHIERI, *La divina comedia*, III, 1, 1-3.

²⁷ Cfr. Tomás MELENDO, *Las claves de la felicidad*, Palabra, Madrid 1993.

⇒ como expresión y acabamiento del **amor** personal.

b) El trabajo bueno...

Pero, habiendo descrito el amor como la búsqueda del *bien* para los otros, la primera condición que ha de cumplir un trabajo para desarrollar a quien lo ejecuta en su índole personal, es la de ser un trabajo *bueno*. Y no me estoy refiriendo todavía a un trabajo realizado con perfección técnica, sino, previamente, a la misma manera de entender el trabajo como algo que merezca la pena ser hecho.

i) Esto podría ejemplificarse, en primerísimo término, atendiendo a la concepción íntima de lo que, en general, es el trabajo para una persona, un grupo de personas, o para toda una civilización.

Sabemos, por ejemplo, que en la mayor parte de la Grecia clásica el trabajo era considerado, en fin de cuentas, como mera labor instrumental, propia en exclusiva de los esclavos, e indigna de las personas libres²⁸. Y lo mismo sucedía entre los hidalgos y caballeros de siglos posteriores. En nuestros días, para muchos, el trabajo tampoco es apreciado por sí mismo, sino que viene a constituir la prestación imprescindible, a la par que extremadamente molesta, para recibir, como contrapartida, unos emolumentos: de suerte que, en tales circunstancias, el mejor trabajo es el *menor* trabajo y realizado con el mínimo esfuerzo posible²⁹. En otros casos se enfoca el trabajo casi como una droga³⁰, como instrumento de satisfacción y de afirmación de sí mismo, y como medio de eludir otras obligaciones todavía más apremiantes, como pudieran ser las familiares o las de amistad.

²⁸ Hesíodo podría constituir una cierta excepción a esta ley general. Para él, el trabajo es capaz de generar *areté*. Pero esta sublimidad de las faenas laborales se ve lastrada no sólo por el hecho determinante de que el trabajo es considerado esencialmente como un castigo (cfr. el mito de Pandora), sino por los motivos que aduce repetidamente para justificar la labor, y que se alejan sustancialmente de la capacidad —que expongo en el texto— de mejorar a la persona en cuanto persona.

Sólo un par de ejemplos. Cuando Hesíodo explica a su hermano la función de las Érides, afirma que una de ellas «estimula al trabajo incluso al holgazán»; pero añade de inmediato: «pues todo el que ve rico a otro que se desvive en arar o plantar y procurarse una buena casa, está ansioso por el trabajo. El vecino envidia al vecino que se apresura a la riqueza —buena es esta Eris para los mortales—, el alfarero tiene inquina del alfarero y el artesano del artesano, el pobre está celoso del pobre y el aedo del aedo» (HESÍODO, *Los trabajos y los días*, 20-27).

O, también: «Y es que oculto tienen los dioses el sustento a los hombres; pues de otro modo fácilmente trabajarías un sólo día y tendrías para un año sin ocuparte en nada. Al punto podrías colocar el timón sobre el humo del hogar y cesarían las faenas de los bueyes y de los sufridos mulos» (*Ibidem*, 42-47).

²⁹ Cfr. Ernst Fritz SCHUMACHER, *El buen trabajo*, Debate, Madrid 1980, p. 153.

³⁰ Cfr., a este respecto, el reciente estudio de Bárbara KILLINGER, *La adicción al trabajo*, Paidós, Barcelona, 1993.

Ni que decir tiene que una labor concebida de alguna de estas maneras difícilmente puede perfeccionar a quien la ejecuta: no siendo ella en sí buena, perfecta, de ningún modo puede resultar perfecta.

ii) En segundo lugar, para pronunciarse sobre la bondad intrínseca de un trabajo, aun antes de su correcta realización, sería preciso atender al tipo de faena de que se trata. Porque, en efecto, si queremos llegar a experimentar en el trabajo el legítimo orgullo de la labor acabada con esmero, hay que convenirse —antes que nada— de que no basta con que una tarea genere emolumentos para que obtenga su carta de ciudadanía en el universo humano. Semejante convicción, hoy por desgracia tan difundida, dista mucho de ser cierta.

¿Por qué?

Desde el punto de vista antropológico, que es el que aquí vengo adoptando, porque el trabajo resulta mucho más íntimo a la persona y más definidor de la categoría de esta que las ganancias que se obtienen con él: por eso el dinero en cuanto tal, aun siendo en sí una cosa buena, posee una bondad inferior a la del trabajo y se muestra incapaz de perfeccionar personalmente a quien lo tiene, por cuanto, en cualquier caso, permanece exterior a él.

Lo que sí puede perfeccionarla, y mucho, es lo que esa persona *realice* con su dinero, al emplearlo en incrementar la riqueza general o crear nuevos puestos de trabajo, buscando siempre el bien de los otros. Pero el dinero, por sí solo, no mejora a su poseedor.

Por el contrario, los frutos más importantes del trabajo sí que quedan dentro de quien los ejecuta, entran a formar parte de su mismo ser: lo acrisolan en su índole de trabajador y, si se lleva a término con las condiciones oportunas, también en su misma cualidad personal. Por todo ello, podemos confirmar lo que apuntábamos antes: *que es el trabajo el que debe justificar los beneficios, y no los beneficios los que, sin más, hacen lícito, bueno o digno un trabajo.*

Insisto, porque sé lo que me juego con estas afirmaciones. Y, aunque ofrezca visos de perogrullada, no por ello dejaré de repetir que:

- Para ser *bueno*, ennoblecedor, para incorporarse al orbe de lo correctamente ético, un trabajo ha de ser... *bueno*.
 - ⇒ No solo debe estar bien hecho, sino que, antes, reunirá los requisitos básicos para que pueda calificarse —en el mejor sentido de la palabra, que diría Machado— como «bueno».
 - ⇒ Es decir, para no andarnos demasiado por las ramas, ha de generar *algún beneficio real*, objetivo, para alguien.
 - ⇒ Al término, un *beneficio humano* estricto, y no una exclusiva ganancia económica.
- Si no, insisto, semejante trabajo queda sin justificación radical, definitiva.

c)... que produce beneficios humanos...

Puesto que la cuestión es delicada, me animaré a recordarla con palabras casi literales de Clive Staples Lewis³¹.

Según sostiene este autor, una persona puede afirmar autorizadamente e incluso con un sano orgullo: «Yo hago cosas buenas, dignas de ser realizadas *aun cuando nadie pague por ellas*. Pero como no soy un hombre o una mujer especial, y necesito comida, casa y vestido, deben remunerarme por hacerlas, máxime cuando otros se benefician *realmente* de mis acciones».

La bondad del trabajo, como decía, legitima en última instancia la retribución. Todo está en orden. Por el contrario, hoy son legión las personas que obran de la manera opuesta, que hacen «cosas con el exclusivo propósito de ganar dinero. Se trata de cosas que no tendría ni debería hacer nadie en el mundo —y que de hecho no haría— si no se pagara por ellas»³².

Y esto ya no me parece tan correcto.

Porque, con la absolutización de esta segunda perspectiva, se produce una inversión absoluta de las relaciones entre dinero y trabajo.

i) En un mundo lógico y correctamente estructurado, deberían hacerse cosas y proporcionar servicios porque unas y otros fuesen necesarios o, al menos, convenientes, convirtiéndose la retribución en justa y consecuente contrapartida del beneficio *real* proporcionado por el trabajo.

ii) En el universo en que vivimos, por el contrario, hay que «fabricar la necesidad» para que la gente pueda cobrar dinero por hacer lo que hace, por desplegar una tarea. Es esta una de las causas más hondas de la creciente insatisfacción que experimentan tantas personas en el ejercicio de su menester laboral. Porque la consecuencia de cuanto vengo esbozando es el predominio comprobable y casi incontrastado de trabajos sin sentido; de labores que, *consideradas en sí mismas*, ni siquiera tendrían que existir: de quehaceres, por tanto, incapaces de generar una satisfacción honda, genuina, a aquellos que los desempeñan.

• Conviene no olvidarlo **nunca**:

⇒ mientras «las cosas dignas de ser realizadas al margen del salario», mientras «el trabajo deleitable y la obra bien hecha» sigan siendo el «privilegio de una minoría afortunada»³³,

³¹ Clive Staples LEWIS, «La obra bien hecha y las buenas obras», en *El diablo propone un brindis*, Rialp, Madrid 1993, pp. 134 ss.

³² *Ibidem*, p. 134.

³³ *Ibidem*, p. 136.

⇒ resultará más que difícil que quienes lleven a cabo una tarea encuentren en ella la honda satisfacción que deberían hallar.

Además de este efecto primordial de insatisfacción, lo que he llamado inversión de las relaciones entre trabajo y dinero tiene también otras consecuencias. Por ejemplo, un trabajo concebido solo como medio de obtener beneficios carecerá de sentido *por sí mismo* y, en consecuencia, nunca podrá ser amado: lo que se quiere, en este supuesto, es el dinero que produce, pero no el trabajo en sí³⁴.

Esto, sobre todo en momentos de crisis como los que se viven actualmente en algunos sitios, ayuda a que proliferen y se enerven los conflictos laborales. Y, en cualquier caso, contribuye a hacer difícil la solución de problemas contrapuestos en apariencia, pero, en el fondo, bastante homogéneos, como son los del ocio —verdadera pesadilla para los «adictos» al trabajo— y el paro.

La reiterada costumbre de dedicar lo mejor del día a llevar a término una tarea sin sentido en sí misma —y valiosa solo por la utilidad que reporta— se va convirtiendo en hábito: hace mucho más difícil ejecutar, fuera de los tiempos de trabajo, alguna actividad no productiva y que, sin embargo genere satisfacción y deleite³⁵; y acentúa hasta términos insospechados la imposibilidad de, estando

³⁴ A este respecto, resultan lucidísimas las palabras de Nicolás Grimaldi, al poner de manifiesto la vacuidad que resulta cuando se eleva el dinero a exponente exclusivo del valor de las realidades: «Y, en efecto, donde desaparecieron títulos, honores, dignidades, cuando han desaparecido todas las liturgias sociales, no queda más que el dinero para expresar el valor y el reconocimiento. Ahora bien, cuando es el dinero el que expresa el valor, el valor no puede más que confundirse con el precio. Ahora bien, cuando todo tiene su precio, nada tiene valor. Por caros que sean, un cargo de embajador, un título de marqués, o un premio literario, no valdrían nada si se pudieran comprar. Y, en verdad, por su misma definición, cualquier precio es relativo, mientras que todo valor es absoluto» (Nicolás GRIMALDI, *¿Cuál es realmente el valor del trabajo?*, en Doménech MELÉ (ed.), *Ética, trabajo y empleo*, EUNSA, Pamplona 1994, p. 39).

³⁵ En este sentido, escribe Antonio Millán-Puelles: «En buena lógica, el precio del bienestar no puede serlo el tener que pasar por la miseria de un trabajo alienante. La habitual realización de este trabajo hace imposibles las condiciones subjetivas del hecho del bienestar. Este no se consigue únicamente en virtud de esos factores objetivos que son las realidades materiales producidas por el trabajo. Para poder traducirse en un efectivo bienestar, el uso de esos factores requiere un estado de ánimo incompatible con las consecuencias del trabajo alienante. Tras haber llevado a cabo una labor que inhibe el funcionamiento propio de su espíritu y adultera su natural aplicación, el trabajador está insensible para todo cuanto no sea una forma animalizada de pretender y conseguir el bienestar. Lo de menos, si cabe hablar así, es el cansancio físico que tenga y que, a su modo, también pesa en su ánimo. Lo decisivo es la inercia de la situación espiritual en que el trabajo alienante se realiza. Se trata, efectivamente, de una situación que se prolonga cuando habrían de ser aprovechados los bienes tan arduamente conseguidos. De ahí que la forma de aprovecharse de ellos se mantenga en su más bajo nivel, es decir, en el menos específico del hombre. Este, en suma, no se perfecciona humanamente con tal forma de bienestar, que es lo más parecido a la miseria y —visto desde los intereses del espíritu— una degradación tan inhumana como la misma miseria pueda serlo; todo ello sin contar con el sarcasmo que significa el llegar a esa situación tras un esfuerzo merecedor, por su dureza, de un resultado esencialmente distinto» (Antonio MILLÁN-

parado, empeñarse en tareas con sentido a las que no corresponde estrictamente un emolumento³⁶.

d)... y bien terminado

Para evitar todos estos y otros muchos efectos *perversos*, es requisito ineludible que la labor que se lleve a término se configure como intrínsecamente buena. No solo que sea legal, sino *buena*: es decir, que engendre algún bien para la humanidad, para los demás.

Estos bienes pueden ser de muy diverso tipo. Desde los básicos del alimento, el vestido o el cobijo, pasando por lo que propician el crecimiento temperado del bienestar y el aumento de riqueza que permite a un mayor número de personas emplearse en faenas profesionales productivas..., hasta los que originan un acrisolamiento directo de la «humanidad» en los seres humanos: letras, artes, filosofía, etc. Si un trabajo no es bueno en esta acepción primordialísima, difícilmente podrá perfeccionar a su autor en su estricta condición de *persona*.

- Pero además de ser un trabajo bueno, en el sentido al que acabo de referirme, condición indispensable para que engendre una mejora es que
 - ⇒ semejante tarea sea ejecutada *con la mayor perfección técnica posible*.
- Casi por definición,
 - ⇒ una chapuza, una actividad mal realizada, en la que no se cuida el acabado ni los detalles de calidad,
 - ⇒ se transforma en algo incompetente para engrandecer la categoría interior de quien la lleva a término.

A este respecto, creo conveniente recordar que nunca debe confundirse el verdadero amor —eficaz, operativo— con las simples «buenas intenciones». Son dos realidades situadas en orbes abismalmente distintos: si no es operativa, la buena intención no procede ni ostenta amor cabal alguno: no es *buena*, por cuanto no hace tender (*in-tendere*) de manera eficaz a ningún bien.

PUELLES, *Economía y libertad*, Confederación española de Cajas de Ahorro, Madrid 1974, p. 354).

³⁶ A los efectos, y en un contexto ligeramente distinto, afirmaba Josef Pieper: «La gente joven no sabe qué hacer con su tiempo libre. Por ejemplo, los parados. Yo no puedo solucionar el problema del paro, pero estoy seguro de que podrá sobrellevarlo mejor quien sepa realizar algo que tenga sentido en sí mismo. Quien no sepa qué hacer con su tiempo fuera del trabajo profesional habrá comenzado una labor destructora. [...] Muchas veces me han preguntado, ¿qué es lo que falta ahí? Y siempre he dicho que esas personas no saber qué significa que algo tenga sentido en sí mismo» (Josef PIEPER, entrevista concedida a *Atlántida*, 13, enero-marzo 1993, p. 86).

Pues, en efecto, «en un ser corporal la intención se ordena a la acción y en ella se expresa y adquiere consistencia. Amar es, en el hombre —al menos en el hombre situado en la historia—, amar con obras, y con obras bien hechas, que encarnen valores y que alcancen —también en lo técnico— la meta a la que se ordenan»³⁷.

Es muy posible que esto se haya descuidado durante siglos. Pero parece que —acaso por una vía en exceso indirecta— acabará por tornarse obvio en un universo en el que el control y el aumento de calidad se están transformando en uno de los objetivos fundamentales. De ahí que no considere imprescindible insistir en ello.

Sí quiero dejar muy claro, por el contrario, que ni siquiera un trabajo bueno y bien realizado provoca necesariamente el encumbramiento *personal* de quien lo ejecuta. Lo que sí que engendra, casi por fuerza, es un acrisolamiento que podríamos denominar sectorial o técnico: el trabajo bien ejecutado de manera sostenida arroja ineludiblemente como saldo un apreciable progreso del trabajador en cuanto tal, *en cuanto trabajador*. Pero la condición de trabajador, aunque importantísima según lo que veíamos hace un rato, no define radicalmente y en plenitud la substancia íntima constitutiva de la persona.

- En su núcleo más fundamental, ninguna persona es un *faber*, un artesano, ni tampoco un *laborans*, un trabajador.
- Sino que se configura, según he reiterado, como un *amans*, como principio de amor:
 - ⇒ llamado a la existencia por amor, solo en las realidades ejecutadas amorosamente —buscando el bien de los otros— encuentra su acabamiento como persona.
- Por eso, insisto, la perfección técnica o laboral de un trabajo no se traduce de forma inmediata en adelanto personal.

Más aún, me atrevería a sugerir que un trabajo sectorialmente bien realizado, pero que no se integra en un efectivo ámbito de búsqueda del bien para los demás, acaba al término por producir infelicidad y frustración. Y ese desencanto será más hondo, aun cuando resulte paradójico, en la medida en que el quehacer en cuestión se esté llevando a cabo con mayor perfección técnica, pero sin amor.

Y esto, precisamente —y la paradoja parece estar extremándose en exceso—, por la bondad intrínseca y constitutiva del trabajo, por el impresionante poder perfeccionador de la persona que le corresponde... cuando se realiza con las condiciones adecuadas.

Justamente porque si se lo efectúa bien-bien —es decir, con perfección técnica y *por amor*— está llamado a producir incalculables frutos de crecimiento

³⁷ José Luis ILLANES, «El trabajo...», cit., p. 721.

personal, cuando la persona lo ejecuta técnicamente bien, pero al margen de toda actitud de servicio, el resultado es una notable desilusión, que puede conducir en ocasiones incluso a graves enfermedades psíquicas... o al suicidio.

La cuestión suelo ejemplificarla de la manera siguiente: nunca he sentido la más leve frustración ante la lotería o cualquiera de sus variantes, por la sencilla razón de que nunca he participado en tales juegos. Pero imagino que el desencanto de quien habitualmente se empeña en estos menesteres será más o menos grande, pero en cualquier caso sensible. Y que esa decepción subirá implacablemente de tono cuando el décimo premiado, pongo por caso, resulte idéntico al que él posee... excepto en una cifra, de la que difiere exclusivamente por una unidad. ¡«Debería» haberle tocado, pero no ha ocurrido así!

Pues igual con el trabajo:

- ⇒ precisamente porque realizado por amor habría de producir indescriptibles saldos de acrecentamiento personal,
- ⇒ cuando se lleva a cabo con pulcritud técnica exquisita, pero desamoradamente,
- ⇒ el desengaño generado es todavía mucho mayor
- ☞ que cuando no se pone el más mínimo empeño en ejecutar bien la propia profesión.

A este respecto, comentaba ya hace bastantes años un prestigioso psiquiatra con muchos años de vuelo en la Europa central: «Viktor E. Frankl no había hablado todavía de la “voluntad de sentido” que traspasa toda existencia humana, cuando el hombre “moderno”, entregado por completo al trabajo, se vio de pronto sorprendido por el aburrimiento, la náusea, la guerra y la neurosis»³⁸.

Y añadía, apelando explícitamente a la contraposición entre lógica del intercambio y lógica de la gratuidad, a la que antes nos referíamos: «Todo psiquiatra experimentado sabe descubrir por detrás de la laboriosidad exagerada [...] una angustia profunda. Se trata de personas que no saben esperar, ni escuchar, pues si lo hicieran sentirían subir a flote su íntima desazón: para evitarlo, se anestesian con una actividad incesante, pareciéndose a los drogados que buscan la evasión en un producto químico. [...] Demasiadas personas creen poder vivir tan solo en la esfera del rendimiento, y no imaginan que se les acepte y estime si no les corona el éxito. No llegan a comprender que alguien las pueda amar por lo que son, y de hecho se afanan día tras día por “comprar” el afecto de su prójimo»³⁹.

Y, como resumiendo y completando lo que antecede, concluye: «*El trabajo por sí mismo es incapaz de dar a nuestra vida ni alegría ni significado.* [...] el trabajo, convertido en ídolo, despoja al hombre de sus mejores cualidades y destruye su alegría de vivir. [...] La laboriosidad es una virtud, una cualidad espiritual,

³⁸ Juan Bautista TORELLÓ, *Psicología abierta*, Rialp, Madrid 1972, p. 31.

³⁹ *Ibidem*, p. 32.

no una coacción ni un ímpetu exclusivos, no una inclinación egocéntrica ni un puro hábito activista que ahoga el amor al prójimo y al mundo. La laboriosidad no es la primera virtud y, por lo mismo, no se deben sacrificar a ella ni el cónyuge, ni los hijos ni Dios. El trabajo, o es un servicio, o es una esclavitud»⁴⁰.

Como sugería, de lo que puede dar de sí esta adoración del trabajo por el trabajo, con exclusión de cualquier apertura intencionada hacia el bien de los otros, tenemos hoy día una comprobación casi experimental, que viene también de manos de los psiquiatras. Sobre todo en los Estados Unidos, cada vez va creciendo más el grupo de los *workholics* o «adictos» al trabajo.

Se trata generalmente de *yuppies*, auténticos triunfadores en lo que a la economía se refiere, y también respecto a lo que cabría calificar como éxito profesional. Pues bien, las estadísticas demuestran, en un *crescendo* realmente asombroso, que estos superhéroes del trabajo se encuentran notablemente insatisfechos en su vida personal y «sentimental»⁴¹: que *no* son felices.

Y como la felicidad auténticamente considerada no es sino el corolario o la consecuencia que deriva del crecimiento interior, de la perfección estrictamente personal, no es difícil concluir que el trabajo *así entendido* no produce una mejora de la persona *en cuanto persona*.

e) *Buen trabajo, buen amor: buen amor, buen trabajo*

Con todo cuanto vengo exponiendo, pudiera dar la impresión de que el problema planteado en nuestro siglo en relación a este tema es que la gente trabaja demasiado, aunque de manera desenfocada; cuando, en realidad, lo que exige una solución más acuciante es que buena porción de nuestros contemporáneos *no quieren* trabajar y, si se les paga sin reclamar la faena correspondiente, en efecto *no trabajan*.

Pienso que ni una ni otra de las afirmaciones son del todo ciertas... ni del todo falsas. Pero lo que quisiera subrayar es que:

- Ambas actitudes:
 - ⇒ la del trabajo excesivo, que frustra por defecto de adecuada orientación,
 - ⇒ y la de la desgana existencial ante los quehaceres laborales,
 - derivan de una y la mismísima causa:
 - ⇒ la falta de un auténtico y genuino **amor**.
- De un amor electivo, alterocéntrico; de un amor libre y gratuito a los demás.

⁴⁰ *Ibidem*, pp. 33-34.

⁴¹ Cfr. Enrique ROJAS, *El hombre light*, Temas de hoy, Madrid 1992, p. 72.

Precisamente por eso, el empeño de la familia por comunicar y hacer vivir a sus miembros el genuino sentido del trabajo, se sitúa en continuidad con los esfuerzos, sin duda más definitivos, de hacer arraigar en sus vidas los benéficos efectos y la grandeza de un inequívoco amor de libertad. Porque es este amor la clave de la realización personalizadora del trabajo.

Quizás hoy muchos conozcan —tras haber sido recogida en la *Veritatis splendor*— la cuestión que se planteaba San Agustín a propósito de la médula de la moral: «¿Es el amor el que nos hace observar los mandamientos, o bien es la observancia de los mandamientos lo que hace nacer el amor?» Mas seguro que todos debemos seguir reflexionando sobre la respuesta —tajante— que dio el obispo de Hipona y que hoy hace suya Juan Pablo II: «Pero ¿quién puede dudar de que el amor precede a la observancia? En efecto, *quien no ama está sin motivaciones para guardar los mandamientos*»⁴².

- Como he explicado más de una vez, todo —también el problema del trabajo— es, al término, una cuestión de amor, de *buen amor*.
- ⇒ En este sentido, lo que solemos llamar amor al trabajo es solo, y necesariamente,
 - ☞ una especie de «escala intermedia»,
 - ☞ algo que remite más allá de sí.

Porque, como se mostrará a quien reflexione pausadamente sobre su naturaleza íntima de instrumento, el trabajo jamás puede ser amado —terminal y decisivamente— por sí mismo, al no encontrar en sí la razón de su ser.

Y, entonces, surgen solo dos alternativas, radicales y excluyentes:

⇒ o se lo ama *por amor a uno mismo*

(en cuyo caso se desordena y degenera en las categorías de simple autoafirmación del yo, de herramienta para el éxito más o menos epidérmico, o de droga o lenitivo para el aturdimiento de una vida carente de significado);

⇒ o se lo quiere *por amor a los demás*, y entonces se convierte en uno de los utensilios más adecuados para el *efectivo* ejercicio de ese amor y, por redundancia —¡y solo por redundancia!— para la propia mejora personal

(resultado o corolario, como más de una vez he explicado, del total olvido de sí con dedicación diligente a los otros⁴³).

Por eso, me atrevería a asegurar que la educación familiar para el trabajo no estriba solo, ni radicalmente, en el fomento de la virtud de la laboriosidad, con el cortejo de hábitos buenos de los que deriva y a los que va anexa.

⁴² San AGUSTÍN DE HIPONA, *In Iohannis Evangelium Tractatus*, 82, 3.

⁴³ Cfr. Tomás MELENDO, *Las claves de la felicidad*, cit., *in fine*.

Como en el caso de las restantes virtudes, pero también por las razones especiales que he venido exponiendo, la formación para el trabajo es, en primer y definitivo término, *un crecimiento y un acrisolamiento del amor*: un amor del que habrá de derivar la necesidad de traducirse en tareas de formación profesional, a todas las edades, y en eficaces obras de servicio a través de la propia labor.

- Si no se tiene como horizonte y meta ese incremento y purificación del amor,
 - ⇒ toda la energía condensada para el fomento de las faenas laborales se degradará,
 - ☞ íntimamente, en desordenado amor de sí
 - ☞ y, de cara al exterior, en puro activismo.

En lugar de transformarse en lo que debe ser, en medio indispensable para el propio crecimiento, para la mejora de los demás y para la revitalización del mundo, se convertirá en utensilio de la enajenación propia y ajena y en fuente de descontento. Habrá traicionado su íntima verdad que, como vengo señalando, no es otra que el *buen amor*.

A este respecto, y situándonos en un nivel que trasciende sin duda el ámbito en el que se han mantenido mis propias reflexiones, resultan definitivas las palabras de Juan Bautista Torelló, que engarzan y dan todo su sentido a las que antes transcribíamos: «Según la Revelación cristiana —afirma el psiquiatra vienés—, la felicidad definitiva, que ya en la tierra tiene que ser nuclearmente inaugurada, no consistirá en una condición de laboriosidad apoteósica, sino en la vitalísima [y amorosa] contemplación de Dios, que colmará todas las ansias humanas»⁴⁴.

Todo el sentido y la valía del trabajo —su más íntima *verdad*— se encuentra en el amor; y, de manera más total y definitiva, en el Amor del que todo amor deriva.

III. Trabajo y «civilización del amor»

Este tercer apartado, un tanto más complejo que los anteriores, incluye dos objetivos: remachar en qué sentido el trabajo constituye un medio insustituible para el fortalecimiento de la índole personal del ser humano; y mostrar su superlativa idoneidad como herramienta para la íntegra y completa re-personalización de las relaciones y de la vida civil.

⁴⁴ Juan Bautista TORELLÓ, *Psicología abierta*, cit., p. 34.

1. Dádiva, don, regalo

Más de una vez, apoyándome en documentos claves de la filosofía y la teología, he llegado a la conclusión de que lo mejor y más decisivo que cabe afirmar del hombre es que ha sido destinado y llamado a transformarse en don, en dádiva.

a) ¿El auténtico regalo?

Quisiera ahora glosar esa misma idea sirviéndome de las palabras de un poeta, Pedro Salinas, que exponen simultáneamente la esencia de la persona humana y la substancia misma del regalo.

Dicen así: «¿Regalo, don, entrega? / Símbolo puro, signo / de que *me* quiero dar. // Qué dolor separarme / de aquello que te entrego / y que te pertenece / sin más destino ya / que ser tuyo, de ti, / mientras que yo me quedo / en la otra orilla, solo, / todavía tan mío. // *Cómo quisiera ser / eso que yo te doy / y no quien te lo da*»⁴⁵.

Entre las muchas sugerencias contenidas en estos versos, anotaré ahora dos puntos:

i) Antes que nada, que la médula de cualquier auténtico regalo es el deseo sincero de hacer entrega, a la persona querida, del propio yo, del mismísimo ser que nos constituye: «...símbolo puro, signo, de que *me* quiero dar».

ii) Después, que entre las personas humanas, compuestas de espíritu y materia y sumergidas, por tanto, en el espacio y en el tiempo, el afán de darse plenamente al ser querido, incluso el más ardiente, no puede pasar jamás de eso: de puro anhelo, de ansia no del todo saciada; porque, mediado como está por la materia, el ser del hombre y de la mujer resultan, en este mundo, estrictamente incommunicables.

⇒ De ahí que la dádiva *total* no trascienda nunca el tenor de una aspiración que, por más que resulte operativa, permanece, en lo hondo, insatisfecha: «*Cómo quisiera ser...*».

⇒ Y de ahí que la donación de la propia persona tenga que traducirse en la entrega de *otras* realidades donde nuestro núcleo personal se encarne. Otras realidades que, como la persona misma, solo cumplirán su sublime misión en la proporción exacta en que se adornen con los caracteres que permiten afirmar que algo se configura real y verdaderamente como un don, como un presente, como una dádiva⁴⁶.

⁴⁵ Pedro SALINAS, *La voz a ti debida*, cit., p. 77.

⁴⁶ Aunque etimológicamente no sea del todo acertado, utilizo en este contexto los términos «don» y «dádiva» —y, a veces, «regalo»— como si fueran sinónimos.

¿Cuáles son esas notas?

Tomás de Aquino las resume contraponiendo aquello que en sentido estricto ha de calificarse como «don» y lo que simplemente ha sido «dado», sin alcanzar la categoría sublime de la dádiva estricta, del regalo. Y afirma, en esencia, lo siguiente:

1) Antes que nada, por su índole de participio «lo dado» incluye una referencia al tiempo. Semejante alusión, sin embargo, se encuentra ausente del significado del «don», que desde el punto de vista gramatical es un nombre. Por eso la persona humana, dotada de un destino *eterno*, está llamada no solo a darse, sino a transformarse, también por lo que respecta al futuro, en un «don»: a entregarse a otra u otras personas —y terminalmente, a Dios— con los caracteres de lo que se ofrenda de forma perenne, *para siempre*. Cuando la persona finita llega a hacer de sí misma un don, su ofrenda se eleva hasta la categoría del holocausto: su donación debe ser irrevocable.

2) Después, el «don» se diferencia de «lo dado» porque no admite el intercambio; es una *datio irredibilis*, según la expresión latina no fácil de traducir, y, en tal sentido, no puede volver a ser recuperada. Con esto no quiere decirse que el don rechace toda recompensa, sino que la entrega ha de ser hecha sin mirar en ningún momento a ella, a la retribución. Se trata, en el más noble sentido de los términos, de una ofrenda plenamente gratuita, que precisamente por ello, según comentara ya San Bernardo, encuentra en el amor la paga de su amor desinteresado. En efecto, leemos en el *De diligendo Deo*: «Todo amor verdadero carece de cálculo y, sin embargo, tiene un pago; incluso únicamente puede recibir ese pago si no lo ha incluido en sus cálculos [...]. Quien como pago del amor solo piensa en la alegría del amor, recibe la alegría del amor. Pero el que en el amor busca otra cosa que el amor mismo, pierde el amor y también la alegría»⁴⁷.

Resumiendo, el «don» agrega al simple «dar» la *liberalidad* de quien hace el obsequio.

3) Por fin, el «don», dádiva o regalo, en su sentido más noble, posee una determinada *aptitud*, que lo hace eminentemente adecuado para manifestar la entrega.

En este extremo, la insinuación de Tomás de Aquino es impresionantemente rica, y merece un comentario más detenido.

b) ¡La persona!

Desde este punto de vista, y aunque parezca exagerado, habría que sostener lo que sigue:

- En virtud de la sublime dignidad de la persona
(perfectamente compatible con la fragilidad e incluso la ruindad que a menudo experimentamos en nosotros mismos),
⇒ nada tiene el suficiente valor para ser ofrecido a ella sino, en el sentido más cabal, otra persona.

⁴⁷ San BERNARDO, *De diligendo Deo*, ed. W. W. Williams, Cambridge 1926, pp. 32 s.

• *Nada hay que alcance la nobleza del don que se otorga a una persona... sino otra persona.*

⇒ Como consecuencia, *nada que valga «menos» que una persona merece ser obsequiado a otra como auténtico don, como dádiva acabada y genuina.*

Pero, en sentido estricto, el yo personal humano no puede ser plenamente entregado. Luego algo se tornará digno de ser regalado a otro *en la proporción exacta en que en ello nos expresemos nosotros mismos*. Más, como es obvio, en la medida en que esa traducción resulte más precisa, más fidedigna, más íntima y radical.

Desde esta perspectiva, y se trata de algo más que una simple broma, los grandes almacenes —con sus regalos impersonales, acabados hasta en sus detalles más nimios— están jugando una mala pasada a una civilización que, junto con el amor que debería ostentar, ha perdido también casi por completo el sentido del verdadero don.

Por el contrario, las madres dan muestra clara de su finísima intuición cuando aceptan, emocionadas, los cuatro garabatos que el pequeño de tres años le entrega el día de su onomástica: un conjunto de trazos sin otro valor... que el de la *persona* del hijo que ha puesto en ellos toda su ilusión enamorada.

Concluyendo, podríamos decir que, con independencia absoluta del precio comercial que se le haya asignado, la *valía real* de un presente radica en su condición de vehículo de la persona que hace la ofrenda.

Se entiende, entonces, que la recíproca entrega del cuerpo —cuando es resultado de un amor cabal en el seno del matrimonio— constituya uno de los medios más adecuados para mostrar el amor *personal* que culmina en la dádiva. Porque el cuerpo, entiéndase bien, no es algo que la persona *tiene*, sino que *es* la misma persona, en su ser más íntimo, solo que un grado de participación más débil que el alma.

Y se comprende también cómo haya podido llegar a hacerse clásica la denominación de «lenguaje del cuerpo» para aludir a la capacidad de este de manifestar con gestos visibles la índole amorosa de un (acto de) ser que habita en lo más recóndito del alma.

Pero el amor encuentra otras posibilidades —reales, efectivas— de convertirse en dádiva: comunicarse a sí mismo a través de presentes que, de alguna manera, resultan expresivos de la persona que los obsequia.

• En este sentido, cuanto más cercana o íntima a él se halle o sea una realidad, más vigor encierra para servir de vehículo al ser del individuo que la ofrenda.

⇒ Luego... aquellas realidades en que dejamos nuestra inconfundible marca personal, por haberlas hecho nosotros mismos, se configuran como las más aptas para tornar efectiva la entrega de nuestra propia substancia a los seres a quienes queremos.

Y no me estoy refiriendo solo al hijo, donde el don recíproco de los cónyuges alcanza una culminación que la mente humana difícilmente puede columbrar, sino también, ya que es el tema que ahora nos ocupa, a los frutos del trabajo: pues —como afirma en alguna parte Étienne Gilson— *Hamlet*, *Otelo* o *El Quijote* no solo expresan el respectivo ser de Shakespeare o de Cervantes, sino que condensan en sí *lo mejor* y más substancial que sus respectivos autores podrían ofrendarnos⁴⁸.

Mas, antes de abordar este capital extremo, conviene atender todavía a una última observación, que dotará de plena coherencia a las reflexiones incluidas en el presente capítulo.

Dice casi literalmente Tomás de Aquino que, junto a la aptitud de algo para convertirse en dádiva, hay que considerar también la idoneidad de quien hace la ofrenda para entregarla a la manera de don. Como es obvio, esta capacitación es lo que antes calificábamos como «liberalidad»: pues *solo quien puede entregar gratuitamente es capaz de hacer regalos* (otro toque de atención para la civilización contemporánea). Y aquí es donde nuestro comentario alcanza todo su interés. Porque Santo Tomás añade a renglón seguido: «*ratio autem omnis liberalis collationis est amor*»: lo que hace que algo se entregue con liberalidad es el amor. El amor electivo. No el que mueve a dar por la avidez de la recompensa o el que inclina a ello por temor, sino el que nos hace propensos a regalar buscando estrictamente el bien del otro y en virtud de su propia valía constitutiva. Desde este punto de vista, *el amor es siempre el primer don*, y todas las demás cosas que se entregan *no son dones sino en cuanto participan algo del amor, por cuanto es el amor lo que mueve a ofrecerlas («ut ex amore data»)*⁴⁹.

La entrega constituye, de esta suerte, *el amor llevado a plenitud*. Con lo que el trabajo perfeccionará a la persona no solo en cuanto con él se busca el bien de los demás, sino también en la medida en que a través de él cualquier persona puede *entregarse* a los otros.

2. La verdad de la donación en el trabajo

⁴⁸ Merece citarse aquí otra finísima observación de Grimaldi: «Para que me reconozca en mi obra, hace falta que esta obra se me parezca. Como explicó Bergson, esto ocurre sólo si mi experiencia, mi historia, mi memoria, mi duración se expresan y cristalizan en ella: una obra parece cosa nuestra a condición de que el tiempo artesanal y mecánico de su producción (su *poiésis*) hubiera absorbido el tiempo novelesco e histórico de nuestra formación (de la *hexis*). ¿Cuándo, entonces, lo que producimos exige y absorbe todo lo que vivimos? Cuando lo que hacemos es tan difícil que necesita todo lo que hemos vivido y aprendido para hacernos capaces de cumplirlo. En el trabajo, es pues al hacer lo más difícil cuando nos encontramos más reunidos a nosotros mismos y, por eso, más libres. Ahora bien, si es toda mi vida la que está entonces expresada y recogida en mi trabajo, la entrega de nuestro trabajo es una ofrenda mística» (Nicolás GRIMALDI, *¿Cuál es realmente el valor del trabajo?*, cit., p. 44).

⁴⁹ Cfr. Santo TOMÁS DE AQUINO, *In I Sent.*, d. 18, q. 1, a. 2 c.

Para llevar a término ese estudio, conviene fijarse en primer término en que el espíritu humano, justamente por su íntima conexión y su superioridad respecto a la materia, experimenta la necesidad de *expresarse* no solo con gestos y modificaciones del propio cuerpo, sino —a través de ellos— en el entorno que espacialmente le rodea.

Antonio Millán-Puelles lo expone certeramente en relación al bienestar material, en un contexto en que su consecución es definida como uno de los objetivos básicos del trabajo.

«Bienestar significa —nos dice—, más que una suficiencia o abundancia de bienes propiamente materiales, y también antes que un estado subjetivo, la *autoexpresión* del peculiar espíritu del hombre en su circunstancia material. Esta autoexpresión de nuestro espíritu es algo que en realidad nos satisface porque *naturalmente hay en nosotros una tendencia real a expresar nuestro ser en la materia que necesitamos*: algo así como si en ella hubiera de “prolongarse” la información espiritual de nuestro cuerpo, o acaso como si en este no se pudiera dar todo lo que es capaz de recibir de nuestro espíritu si ello no repercutiese de algún modo en nuestro entorno material. El poder que tenemos de intervenir en la naturaleza, humanizándola para nuestros fines (tanto utilitarios como estéticos), es el órgano de nuestra natural inclinación a expresar en la materia nuestro espíritu»⁵⁰.

a) Condiciones de un auténtico «don»: la verdad

Parece obvio que semejante propensión a dejar en nuestras circunstancias la huella del ser que nos constituye, representa también uno de los móviles del trabajo humano. Lo iremos viendo enseguida. Pero antes quisiera detenerme a preguntar: ¿cuándo podemos sostener que las *manifestaciones* sensibles del espíritu hacen efectivamente posible que este se entregue como don?

Dos condiciones podrían señalarse.

La primera, naturalmente, dice relación con *la verdad*. Y, en efecto, *un lenguaje sólo es propiamente tal cuando resulta verdadero*. En ese sentido, un gesto o una obra exterior será capaces de constituirse en vehículos para el don personal de su sujeto, *solo* cuando expresen *auténticamente* el ser íntimo de esa persona.

Desde esta perspectiva, y según recuerda Rafael Tomás Caldera, «pertenece a la esencia misma del don de sí [...] el decir la verdad»⁵¹. Nadie puede afirmar que se entrega si lo que efectivamente ofrenda al ser amado no traduce fielmente su más interior y entrañable realidad. Considerados también desde este enfoque, amor y verdad se muestran inseparables. Son, como sigue explicando Caldera, dos «momentos de una misma realidad, la realidad del don: no hay amor sin comunicación en la verdad, ni pleno decir la verdad sin vivir el amor»⁵².

⁵⁰ Antonio MILLÁN-PUELLES, *Economía y libertad*, Confederación española de Cajas de Ahorro, Madrid 1974, pp. 314-315.

⁵¹ Rafael Tomás CALDERA, “El don de sí”, cit. p. 7.

⁵² *Ibidem*.

Al aplicar este par de sugerencias a la realización del trabajo, advertimos que este —y el fruto que siempre origina— solo podrán ser incluidos en la dinámica del don interpersonal cuando *manifesten* de manera fidedigna el ser constitutivo de quien les ha dado vida.

Desde la perspectiva ontológica, la cuestión no ofrece serias dificultades, por cuanto el obrar no es sino una floración eminentemente representativa del acto de ser (*operari sequitur esse*); de un ser que, por lo mismo, y justamente merced a la operación, deja una traza personal en los resultados de la actividad a que da origen. Pero «existencialmente», en el tejemaneje de los quehaceres diarios, el asunto se torna algo más complejo.

Pues, en efecto, aquí entra ya en juego, por una parte, la libertad del trabajador. Este, para hacer de su tarea un don auténtico, una dádiva amorosa en la que él mismo se contenga:

Ha de querer *dejar lo mejor de sí* en sus faenas laborales;

⇒ entregarse cabalmente a ellas, cuidando los detalles, acabándolas con primor, poniendo el corazón y toda la capacidad técnica de que disponga...

⇒ con el fin de que *aquello* merezca ser considerado como expresión cumplida de lo más noble y sublime

—competencia y amor: competencia por amor—

⇒ que hay en su alma.

A su vez, y esto lo sugiero ahora solo de pasada, los dadores de trabajo tienen la obligación de facilitar, en la medida de lo posible, la creatividad de quienes están a sus órdenes. No pueden mancillar de tal modo la singularidad personal de sus subordinados —en aras de un presunto, y aun *real*, incremento de la producción—, que les impidan cumplir con esa tendencia primordial de todo hombre a encarnarse en el entorno a través de sus operaciones. Han de permitirles, en resumen, decir su verdad amorosa a través del trabajo.

b) Condiciones de un auténtico «don»: la bondad

Pero el auténtico don no solo se liga íntimamente con la verdad, sino, asimismo, con el bien. En el contexto específico de la vida intraconyugal, pero de manera aplicable al tema que nos ocupa, lo ha expresado con acierto Marco Paolinelli: «El concepto de “don” resulta inseparable del concepto de “bien”. El don no es la pura y simple transmisión de algo desde mí hacia otro. Existe en verdad el don cuando efectivamente consigo que el otro crezca en el ser, en la perfección, que sea más hombre, más acabada y auténticamente hombre. “Don” no es satisfacer el deseo acaso caprichoso del otro; es *dar para su verdadero*

bien. El don auténtico, el don humano, no solo atiende a la efectividad (a la existencia) y a la intensidad del deseo; mira a su verdad, a la humanidad del deseo»⁵³.

También estas apreciaciones resultan de inmediata aplicación en la esfera laboral, confirmando cuanto exponíamos hace unos instantes a propósito del trabajo *bueno*.

A saber: que, para adquirir carta de ciudadanía en el universo de las realidades humanas,
⇒ ese trabajo ha de generar un bien real, efectivo,
⇒ para alguna de las personas que componen ese orbe.

Estamos, sin duda, ante un asunto de evidente actualidad. ¿Habríamos desembocado en una sociedad de consumo como la que nos insidia si todos y cada uno de los trabajadores —y, de manera muy especial, quienes gestionan el trabajo de los otros— entendieran su tarea como una suerte de «don-bien», y establecieran como objetivo primordial y guía de sus actividades el beneficio *humano* de los destinatarios de sus productos, en lugar del simple o prioritario rendimiento *económico*? No me refiero tan solo a la «basura» —pornografía, droga, comercio de la intimidad...— que genera en grandes dosis la civilización mercantilista hoy en vigor (y que sus artífices justifican —sin ningún fundamento, como nos acaba de mostrar Paolinelli— apelando a la demanda y a los deseos de los usuarios). Aludo también, y primordialmente, a la infinidad de productos *superfluos* que solicitan de continuo a los ciudadanos, agostando, además de una utilización más humana y económica de los recursos, la capacidad personal de interesarse y gozar con valores más altos.

Dicho aún de otra forma: ¿existe algún punto de contacto entre el trabajo entendido como «don» —que expresa el propio amor cuando procura *el bien real* de sus destinatarios— y la desmedida aspiración a *crear falsas necesidades* que sostiene a buena parte de la economía contemporánea? ¿No se manifiesta con un nuevo título el enfrentamiento hoy existente entre la civilización en que vivimos y otra que acogiera los valores más radicales de la *persona*? ¿O es que acaso esta se perfecciona cuando se la reduce a la categoría de consumidor?

Pero no quiero abundar en este extremo.

Prosiguiendo el análisis del don, con el objeto de advertir las consecuencias que implica para una concepción auténtica del trabajo, es menester aludir a esa especie de simetría ontológica que postula, como término de la entrega genuina, a un sujeto «receptor» dotado también de la categoría de persona. Es uno de los aspectos que encierra la reciprocidad del amor, de la que ya he tratado en otras ocasiones⁵⁴. Tan absolutamente imprescindible para la culminación del amor personal, que sin ella el don no puede considerarse completo, al no haber conquistado su fin, su objetivo esencial y constituyente: la entrega liberal y gratuita a un receptor que la acoge con amor y reconocimiento.

⁵³ Marco PAOLINELLI, «Natura e persona umana: la dignità della procreazione», en AA.VV., *Il dono della vita*, Vita e Pensiero, Milán 1987, p. 82.

⁵⁴ Cfr. Tomás MELENDO, *Ocho lecciones...*, cit., lección segunda.

Esa reciprocidad se establece tan solo entre personas: entre realidades en verdad capaces de donar y de aceptar el presente recibido. De entregarlo y de acogerlo justamente como dádiva, como regalo: con cabal liberalidad, por una parte, y con agradecimiento y correspondencia, por la otra.

Y en este sentido, el trabajo —y los frutos que genera— se configuran como medio insustituible de la donación interpersonal en el seno de la sociedad. Vamos a verlo en dos pasos sucesivos.

c) Trabajo y entrega personal

i) El primero tiende a recordar que el trabajo es *solo* medio de esa intercomunidad. En efecto, según continúa exponiendo Rafael Tomás Caldera «la comunicación del sujeto en su persona no puede hacerse a cualquier cosa. La naturaleza muda, por ejemplo, no es capaz de recibir una comunicación semejante, sino en muy pequeña medida —como ocurre en la obra de arte—; y por eso en la relación con la naturaleza, con el ello, el sujeto no puede llegar al nivel de la efusión plena. Propiamente hablando, no puede darse. El don de sí, pues, ha de ser acogido como un presente por alguien, por un sujeto capaz de la comunicación personal»⁵⁵.

La conclusión es la que apunté: puesto que no cabe donación real sin la correspondiente libre recepción, el trabajo —considerado en sí mismo— jamás podrá ser el término final de nuestra ofrenda: si se adopta una perspectiva antropológica honda y absoluta, resulta imposible entregarse enamoradamente al trabajo *en cuanto tal*. Pues, por más que las expresiones al uso parezcan abogar en sentido contrario, la materia sobre la que versa nuestra labor acepta en muy pequeña medida la humanización, el regalo que el hombre le hace de su propio ser.

Ni la materia en sentido estricto —si se trata de labores manuales—, ni la idea, ni el proyecto... ni nada que, convertido en objeto del trabajo, se encuentre desprovisto de la condición personal estricta. Nada de ello posee la grandeza ontológica que le permite aceptar la personalización plena, el regalo que le hacemos de nuestro ser más íntimo; pues, al contrario de lo que sucede con las personas, el «ello» —lo impersonal— siempre rechaza a quien pretende entregársele y lo expulsa fuera de sí.

Y entonces, según sugeríamos, pero ahora con un nuevo título, caben solo dos posibilidades:

⇒ o que en ese retorno el trabajador se cierre sobre sí mismo, que es lo que sucede, como veíamos, a buena parte de nuestros contemporáneos;

⁵⁵ *Ibidem.*

⇒ o que el impulso amoroso continúe su camino y florezca en entrega a los demás, contribuyendo así, de forma muy vigorosa, a la instauración de una civilización del amor.

En conclusión, el amor al trabajo nunca puede ser definitivo: se resuelve en

⇒ amor desordenado de sí

⇒ o en amor generoso a los otros.

ii) Pero en este segundo caso, como decía, el trabajo se transforma en vehículo irremplazable del propio obsequio. Cuando se adopta la perspectiva adecuada, como servicio y dádiva a los demás, los resultados del trabajo constituyen el medio por excelencia para hacer efectiva la entrega del propio yo al conjunto de las personas que, por no estar incluidos en la esfera de los íntimos —familia, amigos—, no pueden recibir otro tipo de donación por nuestra parte.

¿Por qué motivos?

Fundamentalmente, por tres.

Es decir, porque:

1) El trabajo y sus frutos, en estas circunstancias, proceden de un auténtico amor de benevolencia o electivo, que procura **el bien real** de los otros.

2) Además, realizado por amor y con toda la perfección técnica de que somos capaces, el ejercicio profesional arroja como saldo una realidad —materia transformada, idea, servicio...— profundamente expresiva de nuestra concreta y peculiar condición e idiosincrasia personales: algo que manifiesta y transporta **nuestro propio ser**.

3) Por fin, al recibirlos con agradecimiento, sus destinatarios, en los productos de nuestra tarea **nos acogen a nosotros mismos...** al tiempo que se instaura esa comunión de bienes en la que consiste terminalmente el amor y la amistad más genuinos. Y esto, hoy, con dimensiones universales.

Con otras palabras:

**¡Gracias al trabajo enamorado,
promovido por empresarios que persiguen la excelencia,
se hace realidad, en la medida en que resulta posible,
una auténtica civilización del amor!**

c) Una convulsión pacífica: familia y empresa

Todo esto suena bastante a utópico. Como tal aparece ante muchos. Y la razón no podría ser más clara: buena parte de nuestra sociedad ha perdido, o aún no ha conquistado, el sentido genuino del trabajo.

Recordemos por un momento las palabras de Guitton que antes citábamos: «Es mejor recibir que tener. Aquí también, en un caso privilegiado, el amor nos revela la ley de todo ser. Sin duda los bienes han sido legados al hombre para multiplicar el amor mediante su intercambio; este sería el sentido profundo del comercio *si el lucro no lo hubiera corrompido*»⁵⁶.

Si el lucro no lo hubiera corrompido... ¿No cobran ahora nueva actualidad las afirmaciones anteriores acerca de la *superioridad* del trabajo sobre el dinero? ¿No estamos en mejores condiciones de advertir la sublime grandeza, el valor, del trabajo?

- No son los emolumentos,
 - ⇒ *no* es su inserción en un contexto social donde se lo reconozca como tarea profesional,
 - ⇒ *no* es el esfuerzo que generalmente lleva aparejado...,
 - ⇒ lo que define intrínsecamente al trabajo como tal y le confiere su grandeza constitutiva.
- Lo que dibuja su definitiva naturaleza es su estrecha e íntimísima relación con el **amor**:
 - ⇒ como búsqueda del bien para otro...
 - ⇒ y como dádiva, como culminación de ese amor en la entrega.

A este respecto, resultan sumamente reveladoras las palabras estampadas por Marx en uno de sus *Manuscritos de 1944*.

«Supongamos —afirma el padre de una de las más grandes revoluciones de la historia social de Occidente— que produjéramos como seres humanos: en su producción cada uno confirmaría a la vez a sí mismo y al otro.

1º) En mi producción realizaría mi individualidad, mi peculiaridad. Al trabajar gozaría de una manifestación individual de mi vida, y al contemplar el objeto producido me alegraría conocer mi propia personalidad, como una potencia actualizada, como algo que se podría ver y coger, algo concreto y nada incierto.

2º) El uso y goce que obtendrás de mi producto me proporcionaría la inmediata y espiritual alegría de satisfacer por mi propio trabajo una necesidad humana, de cumplir la naturaleza humana y de procurar a otro el objeto que necesita.

⁵⁶ Jean GUITTON, *Ensayo...*, cit., p. 84

3º) Tendría conciencia de ser el mediador entre tú y el género humano, de ser experimentado y reconocido por ti como un complemento de tu propio ser y como una parte indispensable de ti mismo, de estar recibido en tu espíritu y tu amor.

4º) Al aprovechar lo que produce, me harías experimentar la alegría de cumplir tu vida por el cumplimiento de la mía, y de confirmar así en mi trabajo mi verdadera naturaleza, es decir, mi sociabilidad humana. Nuestras producciones serían otros tantos espejos donde nuestros seres irradiarían unos hacia otros»⁵⁷.

«Supongamos que produjéramos como unos seres humanos...». Al tratarse de una pura hipótesis —comenta Nicolás Grimaldi—, este análisis del trabajo adquiere una tonalidad trágica. Si el trabajo como lo experimentamos no es lo que Marx describe aquí, se debe a una perversión que nos desvió del mismo sentido de la vida: es inhumana la manera con que hoy trabaja la mayoría de los hombres. Al trabajar, en vez de confirmarse, tienen, exactamente al contrario, el sentimiento de negarse. Supremo ejercicio de la libertad, tan trastocado ha sido el trabajo, que se experimenta ahora como el instrumento de nuestra alienación»⁵⁸.

A esa «perversión que nos desvió del sentido de la vida» ha contribuido enormemente el que la «lógica de los equivalentes», la del intercambio desamorado y pragmático, se haya convertido en «lógica social dominante», destruyendo «la lógica de la gratuidad». Pues, como insinúa el propio Grimaldi, es esto lo que ha impedido que el trabajo se advierta en su auténtica naturaleza, como donación en esencia gratuita, derivada de un supremo acto de amor.

Escribe, en efecto, el eminente filósofo francés: «el máximo cumplimiento del trabajo consiste en satisfacer con lo que hacemos lo que otros esperan. Lo que necesitan, lo que desean para cumplirse y hacerse felices, somos nosotros quienes lo hacemos. Mediante nuestro trabajo traemos a los otros su propia plenitud: al trabajar es nuestra vida la que regenera la de los otros. Nos experimentamos mayores que nosotros mismos, puesto que nuestra vida da vida a los otros, y los otros nos necesitan para ser ellos. Así es, pues, como el trabajo transmuta la comunidad en comunión y sella nuestra unión con los otros.

Como el amor, el trabajo hace, pues, mi vida importante para otra persona y alegra su vida solo al entregarle la mía.

Pero, a diferencia del amor, el trabajo es la única manera de dar su vida a los otros sin imponerles nuestra persona.

Bajo su forma anónima, silenciosa y discreta, el trabajo es **el incógnito del amor**»⁵⁹.

El trabajo como *incógnito del amor*.

⁵⁷ MARX-ENGELS-*Gesamtausgabe*, Erste Abteilung, vol. 3, Berlín 1932, p. 546.

⁵⁸ Nicolás GRIMALDI, *¿Cuál es realmente el valor del trabajo?*, cit. p. 43.

⁵⁹ *Ibidem*, pp. 44-45.

⇒ ¿Se entenderá ahora mejor que el camino de la revitalización de este Occidente cansino y desamorado tiene su inicio en la familia, ámbito primordial donde la persona es tratada siempre como persona, como principio y término de amor, como elemento insustituible de la lógica de la gratuidad, que confiere a su vez su sentido al trabajo?

⇒ Ciertamente, habría que añadir, para ser coherentes, que el segundo elemento para llevar a término esa maravillosa convulsión es, en la acepción más amplia del vocablo, la empresa; o, más en general, las esferas donde los seres humanos pueden poner por obra la amorosa donación de sí a través del trabajo.

- La conclusión inmediata es que, en el ámbito natural,
 - ⇒ la familia y trabajo configuran los dos instrumentos primordiales
 - ⇒ del necesario y ya cercano resurgimiento de nuestra civilización.

Pero como el sentido más hondo y substancial del trabajo se aprende, más y antes que en cualquier otra institución, en la familia, esta se alza como el punto de referencia primigenio del complejo proceso de repersonalización social que estamos preconizando.

Mas al estudio de la familia he dedicado ya multitud de escritos y, en cierto modo... ***toda mi vida.***

***Quede aquí, pues, plena constancia de la función vital e irremplazable de la empresa:
forjadora de personas a través del trabajo.***

Tomás Melendo Granados
Catedrático de Filosofía (Metafísica)
Director Académico de los Estudios Universitarios sobre la Familia
Universidad de Málaga
tmelendo@masterenfamilias.com