

SER DE VERDAD PRAGMATICOS

La dirección de empresas desde los orígenes del pragmatismo

Joan Fontrodona Felip
Profesor Adjunto de Etica Empresarial
IESE-Universidad de Navarra

1. *Introducción*

Cuando se califica a alguien como “pragmático” no se sabe muy bien si se le está elogiando o vituperando. Por una parte se quiere señalar a alguien que está orientado a unos objetivos, y que no tiene otra finalidad que cumplirlos, poniendo todos los medios necesarios para ello. Pero, al mismo tiempo, se hace referencia a alguien que carece de ideales, que no se preocupa por discusiones teóricas ni menos aún que deja pasar una oportunidad por fidelidad a sus valores. En la sociedad en la que vivimos, con la crisis de las ideologías, la preponderancia del pensamiento único y la vanagloria de las megafusiones, nadie parece preocuparse por la defensa de las ideas y en cambio sí por la evolución de los índices bursátiles o las últimas aventuras tecnológicas, como si nos guiásemos todos por el lema: “el que piensa, pierde”. De ahí que cuando se dice de alguien que es un pragmático se haga con la boca pequeña, con una mezcla de recelo y de envidia.

Uno de los ámbitos sociales en los que el adjetivo “pragmático” ha tenido más auge ha sido el mundo de la empresa. Diría que incluso en este ámbito el calificativo “pragmático” pierde su connotación negativa. Al empresario no sólo se le permite ser pragmático, sino que se le exige que lo sea, como si en la empresa no hubiese lugar para las ideas. Cosa bien distinta a la que podría ocurrir en otros ámbitos de la vida social, incluso hasta hace poco en la política. Un político pragmático podía entenderse como alguien sin escrúpulos, y por ello peligroso para el bien común. Digo que hasta hace poco, porque, en esta inmersión economicista en la que vivimos, la política se está reduciendo cada vez más a gestión, y, por tanto, como en el caso de la empresa, ser hoy un político pragmático es más bien un sinónimo de alguien que se limitará a administrar correctamente las cosas, sin que sus ideas le desvíen de aquello que es más eficiente.

Ese es en definitiva el principio pragmático que está acabando por imponerse: “lo eficaz es verdadero” o “lo eficaz es justo”. Se equivocan, sin embargo, quienes piensan que esto es una forma de prescindir de las ideas, y que esa neutralidad axiológica es condición necesaria para el buen funcionamiento del sistema económico o político. No es cierto que este planteamiento este exento de una postura ideológica. Reducir la valoración de la realidad a su dimensión técnica o económica no es conservarla inmune de una influencia ideológica, sino sumergirla en aquella ideología que reduce cualquier referencia normativa a la dimensión técnica o económica. Esa es precisamente la postura ideológica del pragmatismo. Pero es que además no está claro que esta postura pragmática asegure el correcto funcionamiento del sistema. Que el sistema capitalista haya sobrevivido al ocaso de los regímenes comunistas, no significa –excepto para la propia ideología pragmática– que sea el sistema que debe aceptarse como verdadero; en todo caso, ha demostrado gozar de mejor salud, ser más eficiente. Pero,

los problemas de una visión que se reduce a la eficacia económica sin considerar otros criterios de decisión son evidentes, aunque, en razón del propósito de este trabajo, no nos detengamos a describirlos.

Así por tanto, la postura pragmática encierra debajo de su aparente neutralidad una profunda carga ideológica, y además no ha resultado ser tan eficiente como quería hacernos pensar. Pero, queda un paso más en ese ser y no ser del pragmatismo, que será todavía más sorprendente que los anteriores. Resulta que la visión comúnmente aceptada del pragmatismo no tiene nada que ver con la formulación inicial de esta corriente de pensamiento, sino que más bien puede decirse que aquélla es una mala interpretación de ésta, y que en su origen el pragmatismo es lo más opuesto posible a la primacía de la eficacia.

Esta es la paradoja que me gustaría plantear en esta presentación: ¡Mira que si al final resulta que el pragmatismo –no la versión actual sino su formulación inicial- sirve para la dirección de empresas! ¡Mira que si es verdad, al final, que para dirigir empresas hay que ser pragmático! Para intentar contestar a esta paradoja presentaré en primer lugar el contexto histórico de esta confusión, y en segundo lugar ofreceré algunas ideas que, a partir de la formulación original del pragmatismo, pueden servir para la dirección de empresas.

2. El origen de un malentendido

El origen del pragmatismo suele fijarse en las reuniones del *Cambridge Metaphysical Club*, creado por un grupo de intelectuales, que tuvieron lugar entre el invierno de 1871 y finales de 1872 en Cambridge, Massachusetts. Años después, William James, miembro del Club, señala a Charles Sanders Peirce, otro de los asistentes a esas reuniones, como padre del pragmatismo (CP 8.253)¹. La biografía de Peirce (1839-1914) descubre una personalidad compleja, de un hombre preocupado por la ciencia, protagonista de algunos de los acontecimientos científicos más importantes de su época, que a pesar de su brillantez e ingenio y de las grandes promesas que apuntaba en su juventud, acabó sus días sólo (acompañado por su segunda esposa), arruinado (sobreviviendo gracias a la ayuda de algunos amigos y antiguos discípulos, como William James) y enfermo.

Otro momento que se señala como inicio del pragmatismo es la publicación por parte de Peirce en *Popular Science Monthly* de una serie de artículos con el título genérico de *Illustrations of the Logic of Science*. Los dos primeros artículos de esta serie *The Fixation of Belief* (1877) y *How to Make our Ideas Clear* (1878) se citan como las dos primeras formulaciones del pragmatismo, aunque en ellos no aparezca explícitamente el término.

Peirce quería librar a la filosofía de posiciones metafísicas tautológicas o carentes de significado y acercarla lo más posible a los métodos de las ciencias naturales (CP 5.423, 5.6). Su interés por encontrar una máxima que proporcionase claridad en la aprehensión (CP 5.2) le llevó a formular la máxima pragmática –de donde procede el nombre de esta escuela de pensamiento- en los siguientes términos: "si uno puede definir de modo preciso todos los fenómenos experimentales concebibles que implica la afirmación o negación de un concepto, tendrá una definición completa de ese concepto". (CP 5.412)

1 Para las referencias a los textos de Peirce se utilizarán los *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, 8 vol., Hartshorne, C., Weiss, P. y Burks, A:W. (eds.), Harvard University Press, Cambridge, 1931-1958, indicando el volumen y el párrafo. Por ejemplo, CP 7.256 significa "*Collected Papers*, volumen 7, párrafo 256".

Deja claro Peirce que el pragmatismo no pretende ser una *Weltanschauung*, una visión del mundo, sino un método de reflexión cuyo único propósito es proporcionar claridad a las ideas (CP 5.13, n.1). Era el suyo un proyecto ambicioso. Peirce manifestaba su interés en realizar una filosofía como la de Aristóteles, de modo que fuese tan comprensiva que con el paso de los años estuviese presente en todos los campos del saber (CP 1.1). De ahí también el interés acrecentado en la última etapa de su vida por completar una arquitecónica de la ciencias, en la que quedase de manifiesto la relación entre las diversas ciencias.

Sin embargo, el pragmatismo no llegó a ser conocido a través del pensamiento de Peirce, sino a través de la interpretación que de este pensamiento hicieron otros autores, como William James y Ferdinand Schiller (CP 8.258). Estos autores sí lo entendieron como una *Weltanschauung*. El pragmatismo, tal como lo entendía Peirce, era la concepción de una lógica normativa y metodológica de la investigación científica, y por tanto se movía en el plano epistemológico. En cambio James entendió la máxima pragmática como una nueva formulación del utilitarismo y en clave metafísica. Mientras que para Peirce la máxima pragmática era un medio para conocer la realidad, para James la máxima pragmática daba explicación de la misma realidad, reduciéndola a sus efectos.

Peirce se dio rápidamente cuenta de las diferencias entre sus planteamientos y los de aquellos que divulgaron el pragmatismo, y en 1905, en una nueva serie de artículos publicados en *The Monist*, se desmarcó de los planteamientos de James y anunció el nacimiento del pragmatismo, un nombre, dice, lo suficientemente feo para que nadie se atreva a arrebatárselo de nuevo. (CP 5.414)

Así pues el pragmatismo tal como es habitualmente entendido es la versión que hizo popular William James, y que es una interpretación utilitarista del pragmatismo de Peirce. Por tanto, la pregunta que podemos hacernos ahora es: ¿puede el pragmatismo de Peirce –el pragmatismo- ser válido para la dirección de empresas?

3. *Una visión crítica de la empresa*

Las referencias de Peirce al mundo empresarial son escasas, y siempre con un matiz negativo. Los últimos años del siglo XIX son testigos de la expansión de la actividad industrial por todo Estados Unidos, de la aparición de las grandes industrias y de las grandes agrupaciones obreras. Pero, al mismo tiempo, surgen los cierres de fábricas, el desempleo, las huelgas, ... Ante todo ello, muchos intelectuales norteamericanos muestran sus críticas hacia el capitalismo². Peirce, que veía en el sistema capitalista una expresión notoria del darwinismo social y del individualismo egoísta, compartía esa actitud. En un artículo publicado en 1893 en *The Monist* titulado *Evolutionary Love* expresa su punto de vista respecto de la economía.

Peirce dedica palabras de elogio al utilitarismo y a las ideas de Bentham (CP 5.158, 8.141), aunque advierte un doble peligro en el principio utilitarista: si no se concreta, no va más allá de expresar un buen deseo, pero sin dar una respuesta real a qué es la felicidad (CP 5.158); y si se concreta, cabe el peligro de que se haga en aspectos que no responden al verdadero motivo por el que el hombre actúa, como, por ejemplo, cuando se concreta en la búsqueda del placer (CP 8.141, 5.355).

2 Para un estudio de estas críticas, cfr. Haskell, T.L. (ed.), *The Authority of Experts. Studies in History and Theory*, Indiana University Press, Bloomington, 1984.

La economía, dice Peirce, ha encontrado un principio más concreto y restrictivo que la búsqueda del placer, a saber, la búsqueda de las riquezas (CP 6.291), pero con ello lo único que se ha conseguido ha sido afirmar la avaricia como “el gran agente en la exaltación de la raza humana y en la evolución del universo” (CP 6.290). Ni el placer ni las riquezas pueden actuar como fin último del hombre.

Tal era la animadversión de Peirce hacia la economía del siglo XIX, que llegó a pronosticar la desaparición del sistema social construido sobre esa concepción económica:

“Dentro de poco -aunque demasiado tarde- un relámpago y un agudo trueno sacudirán a los economistas de su autocomplacencia. La última mitad del siglo XX verá, sin lugar a dudas, cómo se cierne un diluvio sobre el orden social, para poner en orden un mundo al que la filosofía de la avaricia ha sumido en una completa ruina” (CP 6.291)

¿Acertó Peirce en su predicción? A primera vista podría parecer que no, si se tiene en cuenta que la economía es hoy una ciencia en auge y la empresa es una institución central de la sociedad. Pero a favor de Peirce hay que decir que si la economía es hoy más boyante que a principios de siglo, si la empresa ha alcanzado tal relevancia social, es, en buena medida, porque ha sabido escapar de los principios que la gobernaban entonces. En otras palabras, si hubiese continuado tal como era en la época de Peirce, probablemente hoy no existiría³.

4. *Dirigir con mentalidad científica*

En 1883, Peirce empezó un estudio sobre “los Grandes Hombres”. Su interés era metodológico: quería enseñar a sus estudiantes de la *Johns Hopkins University* cómo llevar a cabo una investigación inductiva, en donde el poder de observación fuese más importante que las técnicas de medición. Peirce no acabó este estudio, pero llegó a establecer una clasificación inicial. Unos años después, en 1896, Peirce empezó a escribir un libro con el título de “Lecciones de Historia de la Ciencia” y retomó esta clasificación. Distinguió tres clases de hombres, que definió de la siguiente manera:

“La primera clase consiste en aquellos para los que lo principal son las cualidades de los sentimientos. Estos hombres crean el arte. La segunda es la de los hombres prácticos que se preocupan por el negocio del mundo. Sólo respetan el poder, y sólo en la medida en que es ejercido. La tercera clase consiste en aquellos hombres a quienes nada les parece más grande que la razón. Si les interesa la fuerza, no es en su ejercicio, sino en cuanto tiene una razón y una ley. Para los hombres de la primera clase, la naturaleza es un cuadro; para los de la segunda clase, es una oportunidad; para los de la tercera clase, es un universo, tan admirable que adentrarse en sus senderos les parece que es la única cosa que hace que la vida merezca la pena ser vivida. Estos son los hombres que nos parece que están poseídos por una pasión por aprender, así como los otros tienen una pasión por enseñar y para diseminar su influencia. Si no se entregan completamente a su pasión por aprender, es debido a que ejercen un cierto autocontrol sobre sí mismos. Esos son los hombres científicos; y son los mismos que tienen algún éxito real en la investigación científica” (CP 1.43).

Más que entender estos tipos de hombres como tres clases en las que se divide la humanidad, parece más propio del pensamiento de Peirce entenderlos en términos de

3 Otros pensadores hicieron predicciones parecidas, p. ej., Schumpeter, J., *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot, París, 1972, 400-414.

categorías⁴. Cabría entonces considerar no que hay hombres que son artistas, prácticos o científicos, sino que cada hombre tiene en sí algo de artista, algo de práctico y algo de científico. En cada caso y en cada situación primará más uno de estos aspectos, pero los tres estarán presentes en cada decisión y en cada acción humana. De esta forma no se trataría de encasillar al hombre de acción –al directivo de empresa– como hombre práctico, sino que cabría preguntarse por cómo actúan cada una de estas tres dimensiones en la acción práctica o en la acción directiva⁵. El directivo en sus acciones es un poco artista, bastante práctico y suficientemente científico.

El peso de cada una de estas actitudes depende en parte de la acción que se realice, porque el hombre no siempre realiza el mismo tipo de acciones. En una serie de conferencias pronunciadas en Cambridge en 1898, Peirce distingue entre cuestiones teóricas y aquellas que tienen que ver con la conducta de la vida; y dentro de éstas distingue entre los asuntos cotidianos y las grandes crisis (CP 1.623).

Peirce ciñe la investigación científica a asuntos de una naturaleza teórica; la ciencia no tiene nada que ver con asuntos prácticos (CP 1.637). El ámbito propio de la razón es la ciencia, porque ahí no hay urgencias vitales que exijan una decisión rápida y segura. Por su parte, las acciones cotidianas se asimilan, en cierto modo, al campo de la ciencia y en ellas la razón puede tener un buen resultado (CP 1.652), aunque puede también obtenerse sin la ayuda de la teoría, confiando en reglas de acción generadas por la propia acción. En cambio, si se intenta analizar los asuntos de vital importancia a la luz de la razón sólo caben dos salidas: o el americanismo –característico, según Peirce, del mundo de los negocios– o el monasticismo. En el primero, la razón –que es por propia naturaleza egoísta (CP 1.631)– se preocupa sólo de sus propios intereses; en el segundo, se recluye en sí misma, volviéndose hacia las verdades eternas, que es el ámbito que le corresponde (CP 1.673). Por el contrario, sostiene Peirce que ante los problemas vitales es mejor olvidarse de la lógica y de la filosofía⁶ y seguir lo que nos dicen el sentido común y la sabiduría acumulada con los siglos.

En la empresa se distinguen las acciones *directivas* de aquellas otras que podemos llamar *operativas*. Estas últimas siguen reglas fijas conocidas y sus resultados –siguiendo dichas reglas– son, al menos estadísticamente, seguros. Pero junto con éstas hay también acciones directivas, que son aquéllas en las que el directivo se encuentra siempre ante una situación nueva, que no siguen reglas fijas, y cuyo resultado es incierto. En las acciones

4 La filosofía de Peirce está basada en una categorización triádica del mundo. Peirce considera que la realidad está constituida por tres elementos, a los que llama categorías. La categoría de la *primeridad* es el elemento de la inmediatez, la espontaneidad, la posibilidad, el sentimiento. La categoría de la *segundidad* significa el aspecto dualista de la realidad, supone la materialidad del mundo que se opone al sujeto, el proceso de acción y reacción, y la relación de causa-efecto. La tercera categoría es la *terceridad*, que es el elemento racional que hace de intermediario entre las otras dos categorías, es la categoría de la razón, el significado, la conducta, la regularidad y la ley. Por tanto, en cada aspecto de la realidad encontramos estos tres elementos, aunque su peso relativo varíe en cada caso. No es que el mundo se divida en tres categorías sino que las tres categorías configuran toda realidad y hacen posible que a través de ellas la entendamos (CP 1.249)

5 Este punto de vista daría una imagen más integral del directivo que ciertos modos de clasificar la acción directiva que presentan distinciones duales incompletas como los que distinguen entre *líderes* y *managers* o entre *task oriented managers* y *people oriented managers*.

6 De todos modos, estos *asuntos vitalmente importantes* en realidad no son tan importantes; o, mejor dicho, pueden serlo para la vida diaria, pero ésta no es la culminación de la vida humana. Lo más importante para el hombre, porque es lo más humano, es la búsqueda de la verdad, y ésta sólo se alcanza a través de la razón y de la investigación teórica. Cfr. Potter, V.G., *Charles S. Peirce on Norms and Ideals*, University of Massachusetts Press, Worcester, 1967, p. 124 n.10.

operativas cuenta sobre todo el objeto en el que se trabaja; en las directivas cuenta el sujeto que decide y que quiere⁷.

En las acciones repetitivas, las reglas de acción que el sujeto ha puesto en práctica han sido constatadas con un éxito aceptable y la razón se encuentra en aquella situación en que le resulta plausible mantener esas reglas sin cambiarlas. En muchos casos no somos conscientes de las reglas de acción que ponemos en práctica, puesto que las tenemos interiorizadas y actuamos con la naturalidad con que el carpintero construye un mueble sin necesidad de levantar antes un alzado de la estructura, o con que el jugador de billar golpea la bola sin hacer antes un cálculo de las fuerzas mecánicas que intervendrán en el tiro (CP 1.623-5; 2.3-4)⁸. En las acciones directivas, a diferencia de las acciones repetitivas, no tenemos reglas de acción interiorizadas de experiencias anteriores, y por eso es preciso recurrir a una explicitación de las reglas de decisión y del proceso de investigación por el que se obtienen. Es decir, debemos ser conscientes de lo que hacemos, y ello nos exige que razonemos con una lógica científica (CP 2.178). A este respecto no negará Peirce que un hombre práctico deba tener una actitud científica que le lleve a tomar como creencia para su acción un resultado obtenido mediante la investigación científica (CP 7.185).

Ahora bien, en la acción práctica hay que optar por el conservadurismo. Así como el científico debe estar dispuesto a cambiar sus opiniones ante cualquier descubrimiento nuevo, en la práctica no es bueno precipitarse y cambiar las reglas de acción ante el primer atisbo de novedad (CP 1.661). Hay que evitar abandonar precipitadamente aquellas máximas prácticas y aquellas reglas de conducta generadas a lo largo de años de experiencia sólo porque una especulación teórica haya puesto sobre ellas alguna sombra de duda, precisamente porque la razón es notoriamente falible y muy lenta en aceptar nuevos principios como indudables. La paciencia y la prudencia deben ser puntos de referencia al convertir opiniones teóricas en reglas de acción prácticas. Si los principios prácticos de acción son verdaderos, ningún planteamiento teórico podrá cambiarlos; pero, si son falsos, la experiencia, tarde o temprano, acabará destruyéndolos⁹. Sin embargo, esta actitud conservadora no significa de ningún modo una obstinación en querer mantener a toda costa una regla de acción determinada. Por eso se requiere también una actitud científica que nos mantenga en vilo para cambiar nuestras reglas de acción cuando la experiencia así nos lo muestre necesario.

Aunque para Peirce la ciencia era más una forma de vida que un conocimiento sistemático y organizado (CP 7.54)¹⁰, a lo largo de su vida mostró interés en establecer una clasificación de las ciencias, con la que pretendía plasmar cómo se relacionan entre sí los distintos ámbitos del saber y cómo unas ciencias se ayudan a otras. Pero no fue hasta los últimos años de su vida cuando Peirce consiguió ver en su integridad la relación entre todas las ramas de esa clasificación.

7 He tomado esta distinción del artículo de Llano, C., "El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa", en AA.VV., *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Col. Empresa y Humanismo, Rialp, Madrid, 1990

8 Hookway, C., "Belief, Confidence and the Method of Science", en *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 29 (1993),1, p. 1-32.

9 Potter, V.G., *op. cit.*, 124-5, pone como ejemplo el razonamiento de Gamaliel ante el Sanedrín para oponerse a la persecución de los discípulos de Jesús: si no son de Dios, acabarán desapareciendo; pero, si son de Dios, nada podrá destruirlos. Gamaliel apela a la experiencia para comprobar la verdad o falsedad del Cristianismo. Cfr. Act 5, 34-37.

10 Stewart, W.C., "Social and Economic Aspects of Peirce's Conception of Science", en *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 27 (1991) 4, p. 511ss.

Por lo que respecta a nuestro tema nos interesa fijarnos en las ciencias normativas. Las ciencias normativas corresponden a aquella parte de la filosofía que estudia la relación de los fenómenos con sus fines¹¹. Las ciencias normativas son tres: la estética, que se pregunta por la formación de los hábitos de sentimiento que son consistentes con el ideal estético; la ética, que estudia la formación de hábitos de acción en relación con el objetivo deliberadamente adoptado; y la lógica, que es la ciencia de los hábitos de pensamiento consistentes con el fin último. Peirce dedicó la mayor parte de sus estudios a la lógica, prestando poca atención a las otras dos ciencias normativas. Sin embargo, al final de su vida cayó en la cuenta de la importancia de la ética y la estética para una correcta elaboración lógica (CP 5.130 y 1.611ss)

Dentro de la arquitectónica de las ciencias, éstas dependen unas de otras, de modo de que las ciencias superiores otorgan a las inferiores sus principios, y las inferiores proporcionan a las superiores hechos sobre los que investigar. En el caso de las ciencias normativas, la estética es directiva de la ética; y la ética, de la lógica¹². A su vez las ciencias normativas, y especialmente la ética, son las ciencias que tienen mayor relación con las ciencias prácticas (CP 1.251), que son aquellas ciencias que tienen como objeto de estudio las necesidades humanas y en las que se incluiría con toda seguridad la teoría de las organizaciones (CP 1.243)¹³.

Peirce advierte de lo perjudicial que puede resultar para las ciencias prácticas la ausencia de la ética:

“La ética está cortésmente invitada a hacer sugerencias, de vez en cuando, a la ley, a la jurisprudencia y a la sociología. Su intencionada exclusión de la diplomacia y la economía es una inmensa locura. No se puede decir que esta locura sea algo fuera de lo ordinario o excepcional, porque no es más que la ceguera de aquellos que creen firmemente que las mentiras son de las cosas más saludables que hay en el mundo” (CP 1.251).

Peirce señala que los economistas, conscientes de las limitaciones de su modelo, tenían que reconocer que la sociedad no puede existir solamente sobre la base de una avaricia inteligente, y no tenían otro remedio que hacer ciertas concesiones a la virtud (CP 1.75), aunque cayesen en posturas inconsistentes. La ética, para los economistas, era algo extrínseco a la actividad económica, necesaria sólo en la medida en que el funcionamiento del mercado no podía ser perfecto.

En cambio, en opinión de Peirce, la ética no es extrínseca a la actividad económica, sino que, dada la relación dinámica entre las distintas ciencias, la ética –como ciencia normativa– proporciona a la economía –como ciencia práctica– los principios de actuación. La ética es anterior (CP 2.82): actúa como fundamento de la lógica de la actividad económica. En este sentido, la actividad económica más que entenderse como un juego, con una serie de reglas, cabe entenderla como una práctica, en la que las expectativas y los acuerdos mutuos se

11 Las otras dos partes de la filosofía son la fenomenología y la metafísica, que estudian al fenómeno en su primeridad y en su terceridad (CP 5.121). Para un estudio de la clasificación de las ciencias puede consultarse el libro de Kent, B., *Charles S. Peirce: Logic and the classification of the sciences*, McGill-Queens University Press, Kingston, 1987.

12 En alguna ocasión, como en CP 2.7, Peirce utiliza el calificativo de “directiva” para referirse a las ciencias normativas.

13 Aunque Peirce no se refiere directamente a una ciencia que estudie la acción humana en las organizaciones, son ilustrativos los ejemplos que pone al explicar las ciencias prácticas.

establecen antes de cualquier regla. La ética, continuamente modelada por la *phronesis*, implica sensibilidad, imaginación, y no sólo obedecer reglas¹⁴.

En definitiva, si cabe una actitud científica en el directivo, ésta debe apoyarse en las tres ciencias normativas. De este modo, el estudio de cada una de estas tres ciencias nos puede dar luces para entender cómo debe ser una acción humana desde el pensamiento de Peirce.

5. *Principios científicos para la acción*

A partir de cada una de las ciencias normativas podemos formular un principio que nos sirva de pauta para enfrentarnos a la acción humana y, en especial, a la acción directiva. Los principios de creatividad, comunidad y crecimiento corresponderán, respectivamente, a las tres ciencias normativas: lógica, ética y estética. En cada uno de ellos se pone en evidencia las diferencias de Peirce con el pensamiento moderno y su semejanza con un modo de pensar que entronca con la tradición clásica. Frente al determinismo y al mecanicismo modernos, Peirce apela a la creatividad del pensamiento humano; la comunidad será un modo de superar el individualismo; por último, la definición del ideal estético llevará a postular el crecimiento en la racionalidad frente a los planteamientos utilitaristas y hedonistas.

a) *Creatividad*

Peirce acusa al pensamiento moderno de haber dibujado un mundo en el que reina el determinismo y en el que no queda espacio para la espontaneidad¹⁵. Para Peirce, en cambio, la espontaneidad tiene en el mundo una presencia tan activa como la pueda tener la regularidad (CP 6.60). En cierto sentido es el azar quien engendra el orden (CP 6.297, 6.612). El hombre debería asombrarse de la regularidad en el universo, de tal manera que es la regularidad la que merece una explicación, aunque debe ser una explicación que deje siempre espacio para la espontaneidad.

La novedad que está presente en toda acción humana -donde cada acción tiene algo distinto de la anterior- exige que el proceso de investigación tenga un primer momento en el que el sujeto formule una hipótesis explicativa de la realidad. Al analizar el método de investigación científico, Peirce añade la abducción a los métodos conocidos de la inducción y la deducción. La abducción es el momento creativo de la investigación¹⁶, el momento de la generación y elección de hipótesis explicativas de sucesos empíricos. Ya en la misma percepción se da esta hipótesis, puesto que en el juicio perceptual -en el que se expresa la síntesis unificadora de los datos perceptuales- hay una presencia de la imaginación científica que genera una hipótesis sobre lo percibido. También se da la hipótesis cuando se trata de buscar una explicación a un hecho observado, del mismo modo que Sherlock Holmes descubre al asesino al formular una hipótesis que dé sentido a una serie de hechos observados que por sí solos no dicen nada, pero cuya ocurrencia en un aquí y ahora determinados sólo tiene sentido “si el mayordomo es el asesino”¹⁷. Esa hipótesis, que es una conjetura inicial

¹⁴ Solomon, R.C., *Ethics and Excellence. Cooperation and integrity in Business*, Oxford University Press, New York, 1992, p. 62-3.

¹⁵ Hausman, C.R., *Charles S. Peirce's Evolutionary Philosophy*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass., 1993, p. 16.

¹⁶ Oakes, E.T., “Discovering the American Aristotle”, en *First Things*, december 1993, p. 31.

¹⁷ Eco, U. y Sebeok, Th.A. *The Sign of Three*, Indiana University Press, Bloomington, 1983, recoge una recopilación de artículos sobre la relación de la abducción de Peirce con el método de investigación que utilizan los personajes de las novelas de detectives.

(CP 6.469, 2.759) supone el inicio de la investigación; después se tratará de verificar la hipótesis hasta que sea una opinión lo suficientemente estable como para que el hombre, como científico, aquiete temporalmente su duda y, como práctico, encuentre en ella una creencia firme sobre la que actuar. Para Peirce sólo la abducción aporta una novedad al conocimiento y por tanto sólo ella lo hace avanzar.

La abducción no es más que una hipótesis, una explicación plausible. La abducción es un momento de creatividad, por la que el individuo descubre hechos, relaciones, explicaciones, que estaban ahí pero que estaban a la espera de un individuo que las descubriese. El científico no inventa nada, descubre. El artista, por contra, inventa, crea, a semejanza del acto creador de Dios. El práctico está a mitad de camino; ni crea del todo, ni inventa del todo. Podríamos decir que transforma¹⁸. Lo vemos en el directivo de empresa: transforma problemas en oportunidades de negocio; forma a sus subordinados, los educa.

El concepto de “creatividad” es hoy una de las claves interpretativas del quehacer económico y empresarial. El verdadero arranque de la actividad empresarial no viene tanto de un adecuado análisis de los efectos cuanto de la capacidad por adelantarse a los acontecimientos, sabiendo descubrir oportunidades en la realidad, acometer grandes empresas, marcar metas que unan a la organización y desarrollen a sus componentes... La planificación estratégica viene, en todo caso, después de este primer momento de creatividad y espontaneidad del individuo¹⁹. La acción directiva es, ante todo, acción creativa. Este crecimiento original tiene algo del proceso abductivo que caracteriza al método peirceano de investigación.

Si Peirce se asombra por la regularidad que descubre en el universo, se asombra también por la capacidad que tiene el hombre en acertar. Peirce se pregunta por qué siendo infinitas las alternativas que se dan ante una determinada decisión, el hombre habitualmente necesite probar muy pocas, en el caso de que no acierte a la primera. Peirce halla la respuesta en una cierta connaturalidad del individuo con el entorno, debida al proceso de aprendizaje y a la adquisición de hábitos. La intuición no significa prescindir de la racionalidad, del mismo modo que la creatividad en la acción directiva no significa prescindir del dominio de un oficio. Tomar en consideración la singularidad y la novedad que están presentes en cualquier acción humana no significa renunciar a la posibilidad de explicar racionalmente esa acción.

La lógica peirceana pone en evidencia que para la acción humana no sirve la racionalidad instrumental propia de la modernidad. Pero esto no significa que haya que renunciar a cualquier racionalidad, como sucede con aquellas propuestas que confían la acción humana a un choque entre pasiones sin espacio para la racionalidad²⁰, o hacen de la ambigüedad la clave interpretativa de los procesos cognitivos²¹. Peirce está reclamando una

18 Apel, K.O., *Charles S. Peirce: From Pragmatism to Pragmaticism*, University of Massachusetts Press, Amherst, 1981, p. 2, afirma que en la sociedad industrial contemporánea hay tres corrientes filosóficas que han triunfado: pragmatismo, marxismo y existencialismo. Las tres tienen en común la relación que establecen entre pensamiento y acción.

19 Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, New York, 1994.

20 Hirschman, A.O., *The passions and the interests*, Princeton University Press, Princeton, 1981.

21 Cohen, M.D., March, J.J., and Olsen, J.P., “A garbage can model of organizational chance”, en *Administrative Science Quarterly*, 17(1972), p. 1-25.

racionalidad distinta, que a mi modo de ver tiene muchas de las características de la racionalidad práctica aristotélica²².

b) Comunidad

La ética es la ciencia que dice cómo debe ser la acción del hombre. Es la ciencia de la acción deliberada, de la acción sometida a auto-control. Porque el hombre sin auto-control actuaría pensando sólo en sus propios intereses. La razón es egoísta y el egoísmo aplicado a los asuntos diarios es peligroso, como hemos tenido ocasión de considerar anteriormente.

Para Peirce, el individuo, separado de sus congéneres, sólo puede acabar en la incompetencia y el error. La ciencia moderna es, esencialmente cooperativa²³. El progreso científico, en cuanto busca el saber, o –más modestamente– la resolución de problemas, encuentra en la “comunidad científica” el punto de referencia para su investigación. Sin embargo, por tal comunidad no debe entenderse un grupo de personas en un momento y espacio determinados. La comunidad científica cumple en Peirce la función que en Kant cumple el “yo trascendental”. El científico puede estar aislado en su laboratorio, sin necesidad de que trabaje con ningún equipo de científicos²⁴, pero se requiere que actúe “como la comunidad de científicos actuaría”. La comunidad científica es un marco referencial que define cuál debe ser la actitud del científico. La ética, como ciencia que establece las condiciones de la acción deliberada, no puede fundarse en una actitud individualista sino comunitaria. Es la elección entre el Evangelio de Cristo y el Evangelio de la Avaricia, que caracteriza, en su opinión, la actitud de la sociedad de su época:

"El evangelio de Cristo dice que el progreso viene de cada individuo mezclando su individualidad en armonía con sus vecinos. Por otro lado, la convicción del siglo XIX es que el progreso se alcanza en virtud de la preocupación de cada individuo por sí mismo con todas sus fuerzas y pisoteando a su vecino siempre que tenga la ocasión de hacerlo. Esto puede con exactitud ser llamado el Evangelio de la Avaricia." (CP 6.294)

Para la economía del siglo XIX, según Peirce, no sólo queda legitimado el amor a sí mismo, sino que éste es más beneficioso que el amor a los otros. La avaricia es el ideal al servicio del cual el hombre debe orientar todas sus acciones:

"La política económica tiene también su fórmula de redención. Es esta: la inteligencia al servicio de la avaricia asegura los precios más justos, los contratos más equitativos, la más ilustrada conducta en todas las relaciones entre los hombres, y conduce al *summum bonum*, comida en abundancia y confort perfecto." (CP 6.290)

Peirce pone como ejemplo paradigmático del ideal del Evangelio de la Avaricia las ideas de Mandeville cuando sostiene que los vicios privados son beneficios públicos, que ninguna civilización hubiese existido sin estos vicios, y que cualquier acto de caridad o

22 MacIntyre, A., en su libro *Whose Justice?, Which Rationality?*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1988, dedica un capítulo a analizar el silogismo práctico aristotélico, que puede ser ilustrativo de las semejanzas a las que aquí hago referencia.

23 Stewart, W.C., *op. cit.*, p. 511ss.

24 De este modo se explica la aparente paradoja que algunos de los comentaristas de Peirce han creído ver entre sus ideas sobre la comunidad científica y su conducta personal, que le llevó a vivir al margen de la sociedad científica y universitaria de su época. Como ejemplo de esta interpretación, cfr. Diggins, J.P., *The Promise of Pragmatism*, The University of Chicago Press, Chicago, 1994, p. 160-1.

benevolencia, sea público o privado, supone un serio daño a la raza humana. Se pregunta Peirce si un avaro es un poder tan beneficioso para la comunidad a la que pertenece. Y, colocándose en la mentalidad de esa economía que critica, pone como ejemplo a quienes trabajan en Wall Street, de quienes, dice, es como si dijéramos que son unos angelitos, porque cogen el dinero de personas despreocupadas -y no precisamente para administrárselo-, o porque se mofan de incautos científicos con falsas promesas económicas, o porque utilizan miles de artimañas para poner dinero al servicio de algún avaro inteligente, a saber, de ellos mismos (CP 6.292).

La crítica de Peirce a la filosofía de la avaricia no es sólo –como ha sostenido Haskell²⁵– una cuestión epistemológica; es, ante todo, una cuestión moral. La ética de las profesiones no es sólo un modo de seguir manteniendo una visión utilitarista de la actividad económica, cambiando el interés individual por el interés del grupo. Significa, por el contrario, un intento de apelar a una cooperación cívica y social de los individuos²⁶.

Entre las distintas posiciones teóricas sobre la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones hay un cierto consenso sobre la insuficiencia de los planteamientos basados en el propio interés. Refiriéndose a la responsabilidad social de la empresa se ha pasado de hablar de los *stockholders* a hablar de los *stakeholders*, ampliando los colectivos que tienen relación con la empresa a otros agentes distintos de los accionistas: empleados, clientes, proveedores, y también, competidores o entidades gubernamentales.

Por otra parte, hoy se prefiere hablar de cooperación en lugar de competencia. La competencia, aunque sea esencial a la actividad económica, no es el fin de la misma, ni es el mecanismo que le lleva al éxito. La auténtica competencia no tiene cabida en un modelo darwiniano de "lucha por la existencia", sino en un sistema que premie el mutuo interés y la cooperación, la innovación y el esfuerzo²⁷.

Tampoco cabe entender la verdad que alcanza la comunidad de científicos como un "consenso" entre los individuos. La búsqueda de la verdad se guía por una confrontación abierta entre los individuos –vacía de otros intereses que no sean la propia verdad–, pero también por una percepción desinteresada de la realidad. Por más que la verdad se alcance mediante la intersubjetividad de la investigación, esto no significa que la verdad esté a expensas del consenso. La verdad depende de la comunidad científica, pero no de un individuo, ni siquiera de todos los individuos en concreto²⁸. Esto sería una forma sofisticada de subjetivismo. La verdad se alcanza cuando los individuos concretos investigan "como la comunidad científica lo haría". Además, como recuerda Peirce, al científico se le pide que esté atento para escuchar lo que las cosas tengan que decirle (CP 5.384): en el diálogo intersubjetivo que se establece en la investigación, es preciso incluir a la propia realidad, que habla al sujeto a través de la experiencia.

25 Haskell, T.L., *op. cit.*, p. 204-5.

26 Una interesante discusión sobre la ética de la profesiones puede encontrarse en el libro de Sullivan, W.M., *Work & Integrity. The crisis and promise of professionalism in America*, HarperBusiness, New York, 1995. Una propuesta en la línea de este cambio de paradigma puede encontrarse en Llano, A., *Humanismo Cívico*, Ariel, Barcelona, 1999.

27 Solomon, R., *op. cit.*, Oxford University Press, New York, 1992, 70ss. Para una discusión sobre la dimensión ética de la competencia, cfr. Melé, D. (ed.), *Ética, mercado y negocios*, Eunsa, Pamplona, 1994.

28 Colapietro, V., "Reply to Anderson, interpreting the guess of a physicist", en *International Philosophical Quarterly*, 32(92)3, p. 378-9.

c) *Crecimiento*

La pregunta por el fin del hombre, por el ideal hacia el que tiende su acción, corresponde a la tercera de las ciencias normativas, a la que Peirce da el nombre de estética. La estética no es, pues, una sensibilidad artística o una apreciación subjetiva. Como ciencia normativa, se refiere a la determinación de lo que es excelente, del *summum bonum*, del ideal al que tiende la acción humana deliberada, y del que dependen la ética y la lógica (CP1.191).

El principio de continuidad, que, en el plano cosmológico, apela a un mundo abierto, que va siempre creciendo en regularidad y complejidad, remite, en el plano personal, a una continua referencia a los demás: “tus vecinos son, en cierta medida, tú mismo” (CP 7.571). El individuo, libre de sus propios intereses, descubre en el amor a los demás un destello de divinidad: “el amor a mi vecino elevado al amor de una humanidad ideal y divina que identifico con la providencia que gobierna el mundo.” (CP 8.47)

Aunque Peirce se ocupó poco del estudio de la estética, cuyo valor no apreció hasta los últimos años de su vida, podemos extraer de sus referencias al *summum bonum* dos consideraciones. Por una parte, dice que éste no consiste en la acción, sino en un crecimiento de la racionalidad (CP 5.433). Por otra parte, señala que el ideal estético supone una relación armónica entre distintas partes (CP 5.312). Si consideramos la racionalidad en el contexto de la teoría de los hábitos será posible aventurar que Peirce entiende el ideal estético como el desarrollo armónico de todas las capacidades y potencialidades de la persona, en la línea del desarrollo o plenitud humana. De este modo, la persona humana aparece como el ideal y, al mismo tiempo, como referente último de la acción humana.

La pregunta por el fin último también debe hacerse entre quienes estudian la naturaleza y finalidad de la empresa. Las últimas formulaciones de la teoría de la motivación han visto la necesidad de incluir la motivación de los demás como uno más de los criterios de decisión²⁹. Aunque esto supone un avance respecto a las teorías de la motivación que se han formulado a lo largo de este siglo –en cuanto presenta una imagen más completa del hombre– la teoría de la motivación –que corresponde a la lógica– debería complementarse con un análisis de los bienes del hombre –que corresponde a la estética. Como señala con acierto Peirce, es distinto preguntarse por los motivos por los que se realiza una acción que preguntarse por el ideal de conducta que tiene el individuo (CP 1.574). Esta última es la pregunta que se hace la estética, cuya respuesta incide sobre las demás ciencias.

Siendo, la pregunta por el fin, una pregunta por el bien, hay que preguntarse por el bien que colma al hombre. Para Peirce, ni el placer ni las riquezas materiales pueden ser el ideal del amor por excelencia, que es un amor siempre en continuo crecimiento. El ideal de la estética peirceana debe escapar de todo aquello que tenga relación con el propio interés individual (CP 2.661), y abrirse en armonía a los demás (CP 6.289).

Hay bienes que son, por naturaleza, susceptibles de ser compartidos sin agotarse por ello, mientras que otros son excluyentes, en la medida en que, cuando alguien los posee, no puede poseerlos nadie más al menos en esa parte³⁰. Pues bien, no es indiferente para la empresa que sean unos u otros los que se busquen como bienes últimos. La avaricia crea unos comportamientos concretos, y la benevolencia crea otros muy distintos. El modelo de empresa

²⁹ Pérez López, J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993, pp. 156-176, y *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*, Rialp, Madrid, 1991, p. 131-141.

³⁰ Llano, C., *El empresario y su acción*, McGraw-Hill, México 1991.

que tengamos dependerá de la imagen de hombre en que nos basemos³¹. No es indiferente entender al hombre como una criatura que debe satisfacer sus instintos, o como un ser racional, o –siguiendo con el razonamiento– como un ser creado, e incluso como un ser creado a imagen y semejanza de Dios³².

6. *Conclusión*

Al inicio de este trabajo nos preguntábamos si no sería cierto que el pragmatismo puede ser una buena base filosófica en la que apoyar una conceptualización de la dirección de empresas. La razón de esta pregunta estaba en el descubrimiento de que el pragmatismo en sus orígenes había sido muy distinto a lo que hoy en día se entiende por pragmatismo. Charles S. Peirce, fundador de esta corriente, fue el primero en poner en evidencia las limitaciones de una versión utilitarista del pragmatismo. Por ello, una vez descubierto el callejón sin salida al que conduce una visión utilitarista de la empresa, lo propio puede ser desandar lo andado y avanzar por el camino iniciado por Peirce.

En estas páginas se han presentado algunos de los mojones que marcan el sendero peirceano, a través de tres principios que pueden extraerse de las ciencias normativas. Al poner en relación estos tres principios se llega a una interpretación de la acción humana que dista mucho de la visión utilitarista del pragmatismo que ha sido predominante, y que en cambio tiene muchas resonancias de la tradición aristotélica: las acciones buenas son las propias del hombre bueno; hace buenas acciones -ética- y toma buenas decisiones -lógica- aquel que es bueno -estética. Por eso el camino iniciado por Peirce puede deparar agradables sorpresas en esa búsqueda de nuevos paradigmas para la dirección en la que todos estamos inmersos.

Juan Fontrodona Felip
IESE. Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona
teléfono: 932534200 / fax: 932534343
fontrodona@iese.edu

31 Barnard, Ch., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.

32 Melé, D., “Human development and the images of the organisation”, en Enderle, G. et al. (ed), *People in corporations. Ethical responsibilities and corporate effectiveness*, Kluwer, Dordrecht, 1990.