



# ¿Y cómo cambiar al hombre? (¿ingeniería de la moralización?)

DR. BERNARDO REGAL ALBERTI

1.

Muchos (por no decir todos los) programas, proyectos, propuestas o planes de moralizar y hacer más honesta la vida de las comunidades, sociedades, instituciones o grupos humanos, coinciden en hacer una afirmación que es tan profunda como aparentemente poco útil: *«si no se cambia al individuo, nada se ha cambiado»*.

Normalmente la frase quiere decir que las leyes, normas y disposiciones pueden ser excelentes, pero si la gente no las cumple no sirven de nada, lo cual es de cajón y de sentido

común y con eso no vamos muy lejos.

Todos estamos de acuerdo, por supuesto, en que podemos cambiar las estructuras organizacionales, los circuitos y nudos, las redes y sistemas de trabajo, las tecnologías, los aportes financieros, invertir en nuevas maquinarias y personal humano mejor capacitado, pero si la gente sigue mintiendo, engañando, coimeando y robando, no parece que se ha dado ningún paso hacia el auténtico éxito productivo. Será un sistema aparentemente gigante y sólido pero, como se suele decir, sus pies son de barro y tarde o temprano se vendrá abajo. (1)

67

(1) B.F. SKINNER diría que lo que sucede es que no hemos logrado construir las circunstancias y contingencias ambientales que controlan la conducta humana. Sagazmente dice que si definimos al hombre como un ser «autónomo», entonces, por definición, resulta inmutable. ¡Pero si podemos cambiar el ambiente! Y cuanto mejor conocemos los efectos del ambiente más nos alejaremos de atribuir la conducta humana al autocontrol autónomo. (Ver su ensayo Mas allá de la libertad y la dignidad, 1972, Barcelona, Edit. Fontanella, pág.131-132.) (Ver también en la clásica Teoría pura del derecho, de HANS KELSEN, 1975, Buenos Aires, EUDEBA, pág. 72-74, sus reflexiones y dudas en torno a las razones y causas que en cada caso explican la conducta de los hombres.)

Esto lo saben los gerentes, los generales, los obispos, los entrenadores y los dirigentes políticos. Una organización perfecta pero con hombres al asecho del menor descuido para sacar solapadamente su propia tajada, no es una organización preparada para la competencia, para la confrontación con otras organizaciones, para la defensa de intereses comunes, para el trabajo serio, en una palabra para lograr metas empresariales, en el sentido simple y diáfano

---

no de lo gerencial, de lo ejecutivo, de lo real, realista y auténtico.

(Hasta un grupo fuera de la ley, una mafia bien organizada, un movimiento subversivo, se encuentra de seguro, a su manera, ante el mismo problema de que uno u otro individuo saque los pies del plato, no le importe el espíritu de cuerpo, persiga por lo bajo su provecho personal y traicione y eche por tierra las metas y objetivos de la organización.) (2)

Cuando uno pregunta «y entonces cómo cambiar al hombre?» no suelen haber normalmente respuestas claras, salvo la de decir «el hombre mismo tiene que decidirse y cambiar», lo cual es igualmente de sentido común, pero con esa respuesta tampoco hacemos mucho. (3)

Pareciera, con frecuencia, que lo único que se les ocurre a los moralizadores es que la clave es convencer al hombre, hablarle, explicarle, discutirle, mostrarle y demostrarle por qué tiene que cambiar. O sea que la solución pareciera que se presenta como deportiva retórica y deportiva

argumentación lingüística; y que nuestro hombre, iluminado por la fuerza aplastante de nuestras razones, nos hará caso y decidirá dejar de ser malo y empezar a ser bueno. (4)

Estamos, por lo demás, de acuerdo en que no se trata de obligar a la gente a palos a que cambie su conducta externa, como la vieja Inquisición o como las multas de tránsito o las leyes penales en general, sin que cambie el corazón. Estamos de acuerdo en que se trata de que el hombre, efectivamente, en su conciencia y en sus decisiones morales más hondas y personales, cambie, se transforme, se haga bueno, se moralice.

## 2.

Pero vayamos de frente al grano y arriesguemos algunas fórmulas de moralización que la experiencia humana demuestra que podrían contestar a la pregunta de cómo cambiar al hombre. Podríamos decir que se trata de fórmulas de ingeniería moralizadora.

---

(2) Con mi maestro y amigo Juan Ignacio Jiménez Nieto aprendí la lección de H. KELSEN: separar fríamente lo moral de lo político, de lo jurídico y de lo administrativo, justamente para estar en condiciones de juzgar moralmente lo político, lo jurídico y lo administrativo. (Ver de JIMENEZ NIETO, Ignacio, su Teoría General de la Administración, 1975, Madrid, Editorial Tecnos, pág.81 - 88.)

(3) Lógicamente tampoco nos sirve aquí de mucho la confianza de los predicadores de que Dios tocará el corazón del hombre si oramos

por él (o aunque no oremos, si El así lo decide). Desde un punto de vista «cientista» no sería descartable la posibilidad de un control mental y de un influjo telepático vía la oración. Que quede sobre el tapete.

(4) Es probable que muchos hombres sean malos y descarriados porque nunca sintieron una voz amiga que les hablara sobre el bien y en contra del mal, pero sobre todo personas amigas que les hicieran el bien en lugar de hacerles daño, abuso, atropello, violación.

---

2.1 La primera es *TRABAJAR CON GENTE JOVEN*, para moldearla, para que se encariñe con la institución, para que desde temprana edad se pongan la camiseta.

De ahí la importancia de las canteras de los clubes de fútbol; los seminarios y noviciados, en Oriente y Occidente, donde se aprende a mirar limpiamente más allá de la muerte en lugar de mamar desde niños los vicios de la sociedad; los cuarteles de reclutas o las academias militares, que aprovechan lo más romántico y noble de una juventud sana en todos los sentidos.

Desde un punto de vista laboral, igualmente nada despreciable, la importancia del ingreso joven y de la permanencia y estabilidad en el taller, la fábrica, el banco o la universidad, no sólo desde el punto de vista técnico de la capacitación sino desde el punto de vista de la confianza, la fidelidad, el compromiso, cultivado casi en familia durante largos años.


Los movimientos religiosos con sus grupos juveniles parroquiales; los partidos políticos con sus células universitarias y sindicales para aprendices; las familias de los viejos y tradicionales circos; los beneméritos directores de colegios y escuelas normales de provincias; todos ellos tendrían mucho que enseñarnos aquí sobre cómo la única época sensata para «cambiar al hombre» es la niñez, la adolescencia, la primera juventud. ¡Y lo demás son amargos sueños mo-

ralizadores! Como dice el refrán, si el arbolito se tuerce...

2.2 El *LIDERAZGO DELEJEMPLO*, del buen trato, del espíritu democrático de los de arriba, la autoridad que da la propia honradez.

El ejemplo (que es modelo y paradigma para muchas situaciones de interacción humana) que se da en el campo de batalla cuando los jefes no esconden el cuerpo sino están dispuestos a dar la vida por sus subalternos (o como en el caso del submarino peruano que chocó hace unos años con un carguero japonés, donde varios jefes se sacrificaron para salvar a su tripulación empezando por los de menor graduación).

Si una institución tiene síntomas de inmoralidad, no sería raro que una de las causas principales bien pudiese ser que la cosa anda mal allá arriba antes que abajo.

2.3 El inevitable callejón sin salida de *CONTROLES EXTERNOS* negativos y, sobre todo, positivos, pero físicos, visibles, palpables, como lo sabe toda madre, todo padre, todo maestro, quienes justamente por vivir en familia ejercitan el mejor control externo que existe: sacrificarse en cuerpo y alma por servir a los de abajo, por lo que, precisamente por eso, el castigo físico, la sanción dura, tienen el mejor de los sentidos, de las justificaciones y de los éxitos. 

Claro que es un problema establecer controles exteriores de tal modo que no se trate a los controlados como a degenerados, con desconfianza, convirtiéndolos en objetos, cosas, insumos o esclavos de una maquinaria. (5)

2.4 El clásico recurso de la *MOTIVACION ORAL*, de la fuerza de las palabras y las razones, sobre todo de un modo individual y a puerta cerrada, como a amigo, invitando, convenciendo, despejando dudas y malos tratos, explicando por qué se hacen las cosas, pidiendo opinión, comprometiendo a los subalternos uno a uno. Y en sentido contrario, en cuanto receptores, la poco usual política de puertas abiertas; el tener siempre tiempo para los de más abajo (algo desconocido por el jefe común y corriente).

2.5 Finalmente la sabiduría de *REMITIR EL CONTROL A LOS PROPIOS ACTORES QUE DEBEN SER CONTROLADOS*. Esto es, dar facilidades para la formación de células, de grupos pequeños, autoregulados.

Es el problema de las grandes organizaciones con grupos informales no auspiciados ni aprovechados por los dirigentes. Es el peligro de ig-

norar que a nadie le gusta ser rebaño ni estar en el montón. La gente busca familia, grupo, collera, amistad, cercanía. Si eso se logra y es auspiciado por la «gerencia» (amén de los otros factores que se han indicado) la cosa tiene que funcionar. Nada mejor que el grupo chico responsable de sí mismo para que haya producción, labor, seriedad, limpieza, franqueza, honradez.

Gerencia y alta gerencia tiene que haber. Lo difícil es cómo hacer para que no parezca que hay y que todos hacen lo que de veras quieren hacer...

### 3.

A todo esto, hemos hablado de «ingeniería» porque es un concepto que ayuda a entender que hay que diseñar, manejar y construir premeditadamente, incluso científicamente, en la medida en que no sólo el sentido común sino la teorías científicas sobre el comportamiento humano deben ayudar a preparar mejor los planes de reforma.

Sin duda que así como las ciencias pedagógicas deben ayudar a mejorar la docencia de quien tiene dotes para la enseñanza; y así como una serie de disciplinas biológicas y psicológicas ayudan hoy a aprovechar el material bruto de quien nació para el deporte, de igual modo las ciencias de la conducta deben ayudar al moralizador, quien de por sí a lo mejor es líder, profeta o santo...

(5) La vigilancia de exámenes, por ejemplo, puede dar lugar a abusos, no tanto por los que rinden la prueba sino por el carcelero que goza al sorprender a alguien, en lugar de realmente lamentarlo.



Si este planteamiento no se acepta, entonces el único medio de moralizar es lograr el fichaje de los «santos» y de los «puros» para nuestras empresas, compañías e instituciones...

El asunto es que los santos son más bien escasos y no son muchos los que están en condiciones de tirar con mano firme la primera piedra de la inocencia. El insumo «santo» no abunda sobre este Valle de Lágrimas (más húmedo que nunca, dicho sea de paso) como para infiltrarlo por todas partes y ser la sal de la tierra, como quería un gran utópico y un gran romántico...

Por eso regresamos a la pregunta inicial: y cómo hacer para cambiar al hombre.

Y aceptamos ahora una respuesta que más arriba rechazábamos: quien debe cambiar es el hombre mismo, él a sí mismo. Pero este hombre es cada uno de nosotros, los moralizadores. Los demás no cambian -ni cambiarán nunca- mientras no demos con fórmulas similares a las sugeridas.

Los moralizadores deben encontrar esas fórmulas. Y no creo que sea únicamente cosa de buena voluntad. Sostengo que se trata de estudiar los problemas, las situaciones, los sistemas y redes humanas que constituyen la complejidad de la civilización contemporánea. Y si hay gente que no puede ni con los hijos, menos vamos a poder cambiar al hombre actual, condicionado por sistemas que

hay que estudiar y conocer (científicamente sin duda) para hallar la fórmula moralizadora pertinente.

Y recordemos dos de los principios que debe respetar todo supuesto moralizador:

- a. no vale eliminar, liquidar, encarcelar, despedir o tirar al tacho de basura al que no quiere cambiar. Eso podrá ser policial, militar o penal, pero eso no es moral; eso no es «cambiar al hombre» (salvo que se quiera decir «cambiarlo por otro», como quien cambia un neumático viejo).
- b. no vale la moralización inquisitorial, a la fuerza, a golpes, con negativa del que hay que cambiar. Tiene que ser un proceso democrático, con participación y compromiso de aquel a quien queremos cambiar.

¡Y creo que al final de estas reflexiones y de todas las que pudiéramos hacer, nos seguiremos preguntando, a pesar de todo, ¿y cómo encontrar fórmulas viables para cambiar al hombre?

¡Por eso la moral y la ética, como la metafísica, la ciencia, el arte o la religión, son una manera perenne, permanente, eterna, de reflexionar, cada una a su manera y en su campo, sobre la vida humana que nos ha tocado vivir y, como diría SKINNER, construir.