

**INTERPRETACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA NOVELA “LA CAVERNA” DE  
JOSÉ SARAMAGO<sup>1</sup>**

ADMINISTRATIVE INTERPRETATION OF THE NOVEL “THE CAVE” BY JOSE  
SARAMAGO

**Jaime Ignacio Bermúdez Guerrero<sup>2</sup>**

Para citar este artículo: Bermúdez, J. (2013). “Interpretación administrativa de la novela “La Caverna” de José Saramago”. Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 103-143

Fecha de recepción: 22 de febrero de 2013  
Fecha de Aceptación: 2 de abril de 2013

---

<sup>1</sup> El presente artículo de Reflexión constituye un avance del proyecto de investigación inscrito, por el grupo de investigación PODER, en la Dirección de Investigaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, titulado Relaciones entre Literatura y Administración (código SGI 1139) y que se enmarca en la línea de Pensamiento Administrativo del programa curricular de la Escuela de Administración de Empresas. Esta línea apunta a interpretar el conocimiento administrativo expresado de diversas maneras: en las ciencias sociales, en la tecnología o en el arte. El proyecto de investigación tiene como referentes teóricos los postulados y enfoques sobre el conocimiento disciplinar de la Administración.

<sup>2</sup> Administrador Público, Especialista en Administración Pública, Profesor Escuela Administración de Empresas de la UPTC, investigador del grupo de investigación PODER. jaigberg@yahoo.com

**RESUMEN**

De manera introductoria se expone, brevemente, el significado del proyecto Relaciones entre Literatura y Administración, inscrito en la Dirección de Investigaciones (DIN) de la UPTC, por el grupo de investigación Proyectos Organizacionales para el Desarrollo Empresarial de la Región (PODER). Se identifican las categorías analíticas de la teoría administrativa, que constituyen aspectos sustanciales en la enseñanza y aprendizaje de la Administración, de tal forma que son los referentes para interpretar, a la luz del pensamiento administrativo, las situaciones particulares, los diferentes matices y los casos puntuales que pueden descubrirse en la ficción de la narrativa literaria. En este artículo se presenta un avance de la investigación, que, en este caso particular, elabora la interpretación administrativa de la novela "La Caverna" del premio nobel de literatura José Saramago. Para tal efecto se desarrollan dos grandes temáticas tituladas: La incompatibilidad entre capital industrial y trabajo artesanal, y, El Centro Comercial vs. El Alfarero.

**PALABRAS CLAVE**

Alfarero, Centro Comercial, categorías analíticas, figurillas, jefe, mercadeo, producción.

**ABSTRACT**

Of introductory way it is exposed, briefly, the significance of the project "Relations between Literature and Administration", inscribed in the Research Direction (DIN) of the UPTC, by research group Organizational Projects for the Region's Business Development (PODER). Analytical categories of administrative theory which constitute substantial aspects in the teaching and learning of the Administration are identified, in such a way that they are referring for interpret, in the light of administrative thought, specific situations, the different shades and the isolated cases that can be discovered in the fiction of the literary narrative. This article presents a preview of the research, which in this particular case, it makes the administrative interpretation of the novel "La Caverna" written by the Nobel prize for literature "José Saramago". For this purpose two great themes are developed; they are entitled: The incompatibility between industrial capital and craft work, and, The Shopping Center vs. the Potter.

**KEY WORDS**

Potter, Shopping Center, analytical categories, figurines, chief, marketing, production.

**INTRODUCCIÓN**

La preocupación por internacionalizar el estudio y la enseñanza de la administración, desde finales de la década de los años setenta del siglo pasado, conllevó a la necesidad de anticipar los cambios en el entorno mundial y a considerar las nuevas demandas de bienes y servicios en el planeta, sin desconocer las realidades locales y desigualdades regionales del mundo. Al iniciar la década de los ochenta la Asociación Americana de Estudios de Administración -AACSB-, La Fundación Europea para los estudios de Administración -EFMD- y el Consejo Latinoamericano

de Administración –CLADEA-, reconocieron que además de la importancia de los cursos de negocios internacionales, en los currículos de las Escuelas de Administración, debería incluirse “la capacidad para hablar una lengua extranjera, y para entender otras culturas, mediante el conocimiento de la literatura, la historia y la religión...” -el subrayado es mío- (AACSB, EFMD y CLADEA, citados por Salinas y Zapata: 2009: 12). En el caso de la literatura, surge el interrogante sobre cuáles pueden ser las relaciones de la Administración con las producciones literarias. La literatura es una expresión de la subjetividad humana que re-crea el mundo y, en este sentido, cabe interrogarse si allí –en la literatura- es dable descubrir elementos y aspectos relativos al conocimiento administrativo. Entonces el problema de la investigación se ha formulado así: ¿Cómo se puede comprender el conocimiento de la Administración desde una interpretación de las creaciones literarias (novela, poesía, cuento, ensayo)? Por consiguiente, el propósito de la investigación apunta a descubrir, identificar y describir situaciones y casos concomitantes con la teoría de la Administración, a partir del estudio de distintas obras de la literatura universal.

El enfoque de la investigación es cualitativo (Hernández y otros, 2008) y oscila entre el tipo de teoría fundada y el método de caso, pues a partir de la observación de las circunstancias –de ficción- particulares en la revisión literaria, se espera interpretarlas en relación con la amplitud de teorías y conceptos del discurso administrativo. El método es inductivo, pues el conocimiento de las historias en las ficciones literarias es impreciso y no permite inicialmente establecer conclusiones relevantes sobre aspectos administrativos, aunque en la medida que avance la investigación podrán validarse los hallazgos concordantes con la generalización teórica. Como referentes teóricos se proponen unas categorías analíticas “a priori” a la manera kantiana (García, 1.998) que se tendrán en cuenta como referentes que constituyen el conjunto de aspectos sustanciales en la enseñanza y aprendizaje de la Administración. De tal forma que las situaciones particulares, los diferentes matices y los casos puntuales que puedan descubrirse en la narrativa literaria y que presenten estrechas relaciones con tales categorías analíticas, constituyen los aspectos centrales y medulares para precisar los hallazgos de la investigación que, por esto mismo, se han definido con el término “relaciones”, es decir consonancias, correspondencias, uniones, o enlaces de las circunstancias o episodios de la narrativa literaria, en referencia con las categorías analíticas constitutivas del discurso administrativo.

Las categorías analíticas del discurso administrativo, indispensables en los currículos de los Programas de Administración, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- El Pensamiento Administrativo, que involucra el objeto de estudio disciplinar, es decir la gestión en las organizaciones, en donde se privilegia la preocupación por los aspectos internos -estructura, cultura, tamaño, objetivos, autoridad, poder, aprendizaje, entre otros-, por el entorno -implica identificar las organizaciones como sistemas abiertos, es decir que interactúan con el medio en que están inscritas- y por la proyección social -responsabilidad social organizacional, su gestión, la aplicación del proceso administrativo y las diferentes áreas funcionales de una organización- (ASCOLFA, 2004; ASCOLFA, 2009; UNIVERSIDAD NACIONAL MANIZALES, 2005; UPTC, 2006).

- El enfoque sistémico de la Administración, que supone estudiar las organizaciones como estructuras abiertas que representan una manera institucional de aportar soluciones para enfrentar la diversidad de problemas en distintos ámbitos, como son el trabajo, la gestión, los mercados, la tecnología, el medio ambiente y la política, entre otros; es decir, saberes que ordenan, normalizan o prescriben particulares modos de existencia que facilitan el diseño de tecnologías de gobierno muy diversas, dando forma a la caja de herramientas que los gerentes y directores utilizan en cada situación particular, con las mejores consecuencias prácticas (Durango, 2005).

- El entorno internacional, los cambios de la globalización y sus efectos en las organizaciones, es decir las expectativas de acuerdos de integración y tratados de libre comercio (TLC), la inestabilidad, incertidumbre y complejidad en el contexto en que actúan las organizaciones contemporáneas. Para descifrar cómo el nuevo entorno ha impactado en las organizaciones, de tal manera que hoy día son comunes las fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, nacimiento y quiebras, alianzas estratégicas, auge de las franquicias y otros modelos de desarrollo empresarial que exigen una actitud gerencial que permita enfrentar con éxito los nuevos retos empresariales en un contexto global (Salinas y Zapata, 2009).

- La Teoría de las capacidades dinámicas, que se refiere a la teoría de los recursos y capacidades, la cual se puede aplicar cuando los recursos críticos se acumulan en lugar de adquirirse en los mercados como factores estratégicos (Dierickx & Cool, 1982) y su utilidad radica en los recursos y no en los productos (Wernerfelt 1984 & 1995); donde se busca primordialmente la reducción de la competencia empresarial (Prahalad & Hamel, 1990). Dierickx & Cool (1989) y Amit & Schoemaker (1993) distinguen los aspectos estáticos y dinámicos de los recursos. Los recursos son un aspecto estático y contienen reservas de los factores productivos que la empresa tiene o maneja. Por su parte, las capacidades son el aspecto dinámico, que es visto como rutinas organizacionales (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Doving & Gooderham, 2008). Los recursos dinámicos son las capacidades, entendidas como flujos de conocimiento e información que crean valor en la empresa para su uso intraorganizacional e interorganizacional (Helfat & Peteraf, 2003; Winter, 2003; Subramaniam & Youndt, 2005). Además, al tener un carácter dinámico, las capacidades no se pueden utilizar independientemente de las actividades de la empresa (Penrose, 1959; Teece 1982; Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007). La valoración de las capacidades dinámicas están basadas en el conocimiento del negocio, a menudo codificadas, que se acumulan en la memoria de la empresa, de modo que, al igual que con la gente, la empresa actúa instintivamente a ciertos estímulos que provoca el entorno (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Por lo tanto, la capacidad se ve como una rutina o un conjunto de rutinas (Grant, 1991; Fernández, 1993), reflejadas en patrones de acción que muestran las tareas regulares y predecibles a realizar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson & Winter, 1982).

El avance que se presenta a continuación corresponde al análisis administrativo de la novela *La Caverna*, del escritor José Saramago. Para tal efecto, en primer lugar se expone el contenido general de la obra, que se desarrolla en los ámbitos urbano y rural. En el primero, funciona el gran Centro Comercial que concentra la mayoría de negocios importantes; en el segundo, habita un alfarero que debe desplazarse al centro comercial en una destartada furgoneta para vender su

producción artesanal. Entonces la historia oscila entre la tradición de la campiña y el desarrollo industrial y tecnológico de cualquier gran ciudad del siglo XXI. Estas ideas se desarrollan, a continuación, bajo el subtítulo: La incompatibilidad entre capital industrial y trabajo artesanal.

En segundo lugar, se elabora la interpretación administrativa de la obra, para lo cual los comentarios alusivos a la investigación se apoyan en las citas textuales de la novela; tal interpretación se presenta bajo el subtítulo: El Centro comercial vs. El alfarero.

La incompatibilidad entre capital industrial y trabajo artesanal.

Una de las últimas novelas del escritor portugués José Saramago, premio nobel de literatura –fallecido en el año 2010- ha sido titulada con el mismo nombre que Platón en su importante obra “La República”, en el libro VII, elabora una alegoría conocida en la teoría del conocimiento como el mito de la caverna. Platón invita a Glaucón a que considere la situación de unos hombres que viven en el fondo de una caverna donde no penetra la luz, quienes desde su infancia están allí atados y situados de tal manera que solo pueden ver una pared que tienen ante sí, en la cual se proyectan las sombras de ellos mismos producidas por un fuego que hay detrás de sus cuerpos; también se proyectan las sombras de los que pasan entre sus espaldas y el fuego, llevando y trayendo cosas y animales de diversa índole. Además hay un eco que produce ese muro, el que les hace percibir que los sonidos vienen de donde están esas sombras.

Mediante este mito, entre otros aspectos, Platón establece la diferencia entre la opinión (doxa), distinta radicalmente del conocimiento (episteme), en donde aquella está condicionada a un cierto tipo de “esclavitud mental” simbolizada en esos seres prisioneros y carentes de libertad que viven atados en la caverna. El filósofo va a plantear la cuestión de lo que ocurriría si uno de esos hombrecillos saliera de esa caverna y por vez primera viera la luz del sol, es decir abandonara la creencia en la veracidad de las sombras comprendiendo que esa no debería ser la única realidad posible. Invita a reflexionar sobre la situación de un prisionero una vez liberado de las cadenas, en la que se le obligara a levantarse súbitamente, a torcer el cuello, a caminar y a dirigir la mirada hacia la luz; haría todo esto con dolor y, con el centelleo de la luz, se vería imposibilitado de distinguir los objetos cuyas sombras percibía con anterioridad. Además si al presentarle a cada uno de los transeúntes, le obligasen a decir lo que es cada uno de ellos, esto le daría gran dificultad y juzgaría las cosas vistas anteriormente, en la caverna, como más verdaderas que las que ahora le muestran. Entonces la metáfora quiere significar que el que ve la luz por primera vez, después de estar adaptado a las tinieblas, puede sentir un dolor en los ojos y en la mente, al comprender que puede haber una interpretación diferente de la realidad, totalmente distinta de aquella a la cual se había aferrado. En ese sentido el verdadero conocimiento es doloroso (Zuleta, 1986). Este significado filosófico es el que seguramente Saramago quiere imprimir en el espíritu mismo de su novela.

“La Caverna” es una novela en donde el argumento central recrea el sentimiento de tragedia y desolación que acompaña a quienes todavía se dedican a vivir de los trabajos artesanales en las sociedades industriales de la época actual. Los vertiginosos cambios de la sociedad industrial pos-moderna, vistos y descritos tanto

desde la gerencia representada en el manejo que los jefes y subjefes realizan en un gran Centro Comercial ciudadano, símbolo del desarrollo y progreso más avanzado; como desde la orilla opuesta, es decir del trabajo rural que realiza un alfarero, quien conservando la tradición y técnicas artesanales transmitidas familiarmente durante tres generaciones, se ve abocado abruptamente a una competencia industrial incomparable y a cambios radicales en los patrones de consumo, que inexorablemente lo excluyen del mercado que ha venido abasteciendo en el gran Centro Comercial. Las transformaciones empresariales surgidas en el Centro afectan el sentir, las percepciones y el estilo de vida cotidiana del alfarero, su hija y su yerno. Un alfarero que puede representar las condiciones materiales y espirituales de existencia de cualquier artesano de nuestro tiempo, o de aquel trabajador rural que todavía subsiste en la sociedad capitalista globalizada y que se resiste a incorporar en su cotidianidad las innovaciones científico-tecnológicas más contemporáneas que desvirtúan la simpleza, sencillez y naturalidad de la vida humana.

El personaje central de Saramago es un alfarero llamado Cipriano Algor, quien junto con su hija Marta y su yerno Marcial Gacho, se ven sorprendidos por la irrupción inesperada de unos procesos industriales ante los cuales la producción artesanal de la cual el alfarero ha derivado el sustento hasta su avanzada edad de 64 años, deja de ser competitiva tanto en costos como en calidad, pues ahora los productos de barro cocido (lozas, vajillas, jarras, utensilios cerámicos) son producidos más eficientemente con material sintético y a menores precios, situación adoptada como criterio racional suficiente para que los gerentes del Centro decidan cancelar definitivamente cualquier comercialización artesanal<sup>3</sup>.

Aunque el alfarero es consciente de los cambios ocurridos en el mercado, cuando atraviesa la campiña en su destartalada furgoneta -en la que solía transportar sus losas de barro- percibe con nostalgia cómo los cinturones industriales opacan la limpieza del cielo azul anunciando el advenimiento de un progreso inevitable. Obstinado, no renuncia a continuar realizando el único trabajo que siempre ha hecho en su vida durante casi sesenta años, que ha sido cocer el barro en su rudimentario horno campesino, elaborando vajillas de cerámica que al Centro Comercial ya no le interesan por sus altos costos y que, ahora, se ha empeñado en “diversificar” moldeando figurillas que, con terquedad, le vuelve a ofrecer al Centro comercial. El subjefe comercial con frialdad y no poca crueldad e indiferencia, le comunica que el pragmatismo y los estudios de mercado son los únicos indicadores válidos para imponer las decisiones sobre lo que ha de hacerse o dejarse de hacer, por lo cual sus figurillas ya no tienen porvenir ni interés para los consumidores.

La cruda realidad del alfarero evidencia la histórica contradicción entre el capital y el trabajo, que torna estéril el titánico esfuerzo y la inútil resistencia de aquellos que, poseedores solamente de su fuerza de trabajo, aparecen impotentes ante la fortaleza gigantesca de quienes detentan y poseen los capitales (Marx, 1984; Aktouf, 2004). El alfarero, su hija y su yerno acaban por trasladarse a vivir en uno de los apartamentos del Centro comercial, otorgado por la gerencia a Marcial Gacho -el yerno- como un incentivo por trabajar como vigilante del Centro. Pero, para Cipriano

<sup>3</sup> Por ejemplo, es el caso similar de lo que le puede ocurrir a muchos artesanos en diferentes regiones de Colombia o, particularmente de Boyacá (en Ráquira, Nobsa o el Valle de Tenza, por citar algunas), en donde el trabajo artesanal todavía subsiste y se enfrenta a los rendimientos tecnológicos y de mayor productividad de las industrias.

Algor –el alfarero- la adaptación a esta nueva vida fue como una metamorfosis kafkiana en la que la autenticidad de la naturaleza se transformó en una insípida artificialidad urbana; ahora el aire puro, el cielo azul limpio y amable, la brisa fresca de los campos, el aroma inconfundible de la pradera, el trinar alegre de las aves, la compañía de su fiel perro (de nombre Encontrado), fueron sustituidos por los salones electrónicos simuladores de lluvias, soles artificiales, mares enclaustrados, sonidos metálicos de naturaleza, noches de estrellas proyectadas en cielos simulados, en fin, la reproducción casi perfecta de un mundo perdido y añorado. Así, el alfarero se vio obligado a renunciar a sus sexagenarias costumbres campesinas y a metamorfosearse en un ser inadaptado e infeliz, desarraigado abruptamente de su cotidianidad, enajenado de su trabajo creador, frustrado en su vejez, asfixiado por el tráfico y la banalidad del progreso, excluido del mundo del trabajo por las transformaciones tecnológicas industriales.

Un episodio ultrasecreto sucedido en el propio Centro será la puerta de salida de esa caverna hacia la luz de la conciencia, que permitirá que Cipriano Algor, su hija Marta y el yerno Marcial Gacho, puedan reencontrarse consigo mismos y develar en su propio ser que ellos también son prisioneros y deben liberarse de las cadenas mentales que los atan a un mundo de sombras y ficciones. A todos los guardias del Centro, entre ellos Marcial Gacho, que ahora es también residente con su esposa y suegro, la gerencia les tiene prohibido visitar, ni menos mencionar (como secreto confidencial), la existencia del quinto sótano donde se realizan unos trabajos de excavación para construir un frigorífico gigantesco. La curiosidad, alimentada por el ocio a que se ve arrojado en su nueva residencia en el Centro, conduce al alfarero a husmear y descubrir el terrible secreto que reposa en ese sótano.

A hurtadillas, burlando la vigilancia, con la complicidad de su yerno, el alfarero penetró en la gruta oscura y una pared interrumpió el foco de su linterna, dio dos pasos cuando chocó con algo duro que le hizo soltar un gemido, ante sus ojos surgió un banco de piedra en el que se hallaban unos bultos mal definidos, que al ser iluminados revelaron seis cuerpos cadavéricos inmóviles y encadenados en cuello y piernas –tres hombres y tres mujeres-. Como si la verdad se hubiese revelado repentinamente, el alfarero seguramente comprendió que aquellos cuerpos podrían ser testigos mudos de otras épocas aciagas y autoritarias de las arbitrariedades del poder político que torturaron mortalmente a los demócratas disidentes. También es posible que haya comprendido que estos desgraciados habrían sido como otros “alfareros políticos”, sepultados cruelmente en vida, torturados y abandonados en aras de una estabilidad institucional similar a la del progreso del Centro. Será esto lo que le contará a Marta y a Marcial posteriormente, para concluir que esos restos humanos “somos nosotros” (Saramago, 2001), por lo tanto la decisión de abandonar para siempre el Centro ha sido tomada.

El final de esta novela puede significar el fracaso de la adaptación a los cambios, pero es una afirmación del reencuentro del hombre con su propio ser, en su hábitat natural, en su ambiente rural; es la renuncia a la superficialidad y la consolidación de la vida sencilla, del trabajo arduo del campesino y del contacto con la naturaleza de quien siempre la ha habitado. Aunque el alfarero y su otoñal amor –Isaura- (en una bella historia romántica no referida en el presente escrito), su yerno y la hija no retornen tampoco a su antiguo rancho, buscarán nuevos rumbos lejos de la ciudad, del tráfico y ruidosa vida artificial del Centro, que en actitud valerosa han roto

ataduras y cadenas para gozar de la genuina libertad de su espíritu. Este quizás es uno de los significados humanistas de esta novela, cuyo nombre "La Caverna", como en la alegoría de Platón, cuando los hombrecillos que habitan la cueva en que viven encadenados, sin que jamás hayan visto la luz del sol, una vez la perciben se sienten cegados por la realidad y quisieran retornar a la oscuridad en que han vivido. Pero, uno de ellos, en un valeroso duelo del pensamiento deja atrás la oscuridad de las opiniones -la doxa- y asume la intensa luz del conocimiento -la episteme- como una nueva realidad liberadora. Puede ser este el sentido del epígrafe al iniciar la novela, en la que Saramago cita una frase del libro VII de la República: "Qué extraña escena describes y qué extraños prisioneros. Son iguales a nosotros" (Saramago, 2001, p. 10). Puede ser que todos estemos atrapados en la caverna y no tengamos interés de salir de allí. O, bien, al contrario, comprendiendo a la caverna como una alegoría de la sociedad de consumo ¡por fin nos liberemos!

La mordacidad que Saramago (2001) impone en el relato de esta historia aparece a lo largo de la novela, que concluye con la cita de un anuncio publicitario que el Centro comercial ha puesto en una gran valla, visible para todos los asiduos visitantes y residentes:

**EN BREVE, APERTURA AL PUBLICO DE LA CAVERNA DE PLATON, ATRACCION EXCLUSIVA, ÚNICA EN EL MUNDO, COMPRE YA SU ENTRADA (p. 454).**

#### **El Centro comercial vs. El Alfarero**

La ironía en la novela, también se expresa, en la frustración del alfarero cuando como tradicional proveedor del Centro Comercial encuentra un día que su carga de productos artesanales ya no son importantes, pues como las ventas de los mismos han disminuido ya no le deben comprar la totalidad de su producción artesanal, sino solamente la mitad. La rentabilidad del capital no está sujeta a sentimientos sino solamente a rendimientos financieros racionales y un buen gerente deberá tener presente que no es conveniente para la organización incurrir en pérdidas (Marx, 1984; Weber, 1976). Para esto el estudio del mercado, de las necesidades y gustos de los consumidores, así como de los rendimientos óptimos de las inversiones se privilegian frente a cualquier contingencia particular. Sin embargo la aparente benevolencia del gerente para con el alfarero, ajustada al cumplimiento del contrato, podría aparecer como una asunción de las recomendaciones de la Escuela Humanista o de las Relaciones Humanas invocadas en el discurso del pensamiento administrativo (Dávila, 2001; Chiavenato, 2001). La diferencia entre el trabajo industrial, intensivo en tecnología, altamente productivo y menos costoso, frente al trabajo artesanal, intensivo en mano de obra, menos productivo y más costoso, es notoria para establecer un marco decisorio a favor del primero. El capital no repara en la justicia o injusticia, pues su lógica exclusiva y prevalente es la de la rentabilidad. Ninguna organización se escapa de tal "ley del capital", que es independiente de la voluntad humana, a la que debe someterse la actividad económica en aparentes circunstancias de igualdad de condiciones para todos los actores que concurren al escenario del mercado. He aquí la situación del alfarero, después de esperar pacientemente, en un largo turno de 14 camiones, para entregar



el producto de su trabajo.<sup>4</sup>

*Así era. Casi una hora después llegó su turno. [El alfarero] bajó de la furgoneta y se acercó al mostrador de recepción con los papeles de costumbre, el albarán de entrega por triplicado, la factura correspondiente a las ventas certificadas de la última partida, el control de calidad industrial que acompañaba cada lote y en el que la alfarería asumía la responsabilidad de cualquier defecto de fabricación detectado en la inspección a que las piezas serían sometidas, la confirmación de exclusividad, igualmente obligatoria en todas las entregas, por la que la alfarería se comprometía, sujetándose a sanciones en el caso de infracción, a no establecer relaciones comerciales con otro establecimiento para la colocación de sus artículos. Como era habitual, un empleado se aproximó para ayudar a la descarga, pero el subjefe de recepción lo llamó y le ordenó: descarga la mitad de lo que trae, compruébalo por el albarán. Cipriano Algor, sorprendido, alarmado, preguntó*

- *La mitad, por qué,*
- *Las ventas bajaron mucho en las últimas semanas, probablemente tendremos que devolverle por falta de salida lo que hay en el almacén*
- *Devolver lo que tienen en el almacén*
- *Sí, está en el contrato*
- *Ya sé que está en el contrato, pero también está que no me autorizan a tener otros clientes, así que dígame a quién voy a venderle la otra mitad*
- *Eso no es de mi incumbencia, yo solo cumplo las órdenes que he recibido*
- *Puedo hablar con el jefe del departamento*
- *No, no vale la pena, no le va a atender.*

*A Cipriano Algor le temblaban las manos, miró alrededor, perplejo, implorando ayuda, pero sólo leyó desinterés en las caras de los tres conductores que llegaron después de él. Pese a ello intentó apelar a la solidaridad de clase.*

- *Miren en qué situación estoy, un hombre trae aquí el producto de su trabajo, sacó la tierra, la mezcló con agua, la batió, amasó la pasta, torneó las piezas que le habían encargado, las coció en el horno, y ahora le dicen que sólo se quedan con la mitad de lo que ha hecho y que le van a devolver lo que tienen en el almacén, quiero saber si hay justicia en este procedimiento.*

*Los conductores se miraron unos a otros, se encogieron de hombros, no*

<sup>4</sup> Es conveniente aclarar que, con arbitraria licencia del autor del presente artículo, las citas textuales de la novela se han modificado en la puntuación, cambiando el peculiar y poético estilo de Saramago –en la forma, más no en la sustancia- con el interés de propiciar una más ágil y fácil comprensión al lector. De manera que se ha tenido especial cuidado de no alterar el contenido del texto original, el cual ha quedado intacto. Quienes accedan a la lectura de la novela comprenderán el sentido de esta aclaración.

*estaban seguros de que fuera conveniente responder, ni de a quién le convendría más la respuesta, uno de ellos sacó un cigarro para dejar claro que se desentendía del asunto, luego recordó que no se podía fumar allí, entonces dio la espalda y se refugió en la cabina del camión, lejos de los acontecimientos. El alfarero comprendió que tendría mucho que perder si seguía protestando, quiso echar agua en la hoguera que él mismo había encendido, en cualquier caso vender la mitad era mejor que nada, las cosas acabarán arreglándose, pensó. (Saramago, 2001, p. 26-27).*

Con ignorancia de las inexorables “leyes del mercado” y una gran dosis de ingenuidad, el alfarero toma fuerzas e insiste en hacer realidad su esperanza, ante la tragedia de perder tanto esfuerzo de su trabajo que está a punto de esfumarse en un instante. Pero al fin, la inexorable “mano invisible” del mercado se impone y el alfarero estoicamente acepta su trágico sino. Así prosigue Saramago (2001):

*Sumiso, se dirigió al subjefe de recepción:*

- *Puede decirme qué ha hecho que las ventas hayan bajado tanto –preguntó-*
- *Creo que ha sido la aparición de unas piezas de plástico que imitan al barro, y lo imitan tan bien que parecen auténticas, con la ventaja de que pesan menos y son mucho más baratas.*
- *Ese no es motivo para que se deje de comprar las mías, el barro siempre es barro, es auténtico, es natural.*
- *Vaya a decirle eso a los clientes, no quiero angustiarlo, pero creo que a partir de ahora sus losas solo interesarán a los coleccionistas, y éstos son cada vez menos.*

*El recuento estaba terminado, el subjefe escribió en el albarán, recibí mitad, y dijo: no traiga nada más hasta que no tenga noticias nuestras.*

- *¿Cree que podré seguir fabricando? [preguntó el alfarero].*
- *La decisión es suya, yo no me responsabilizo*
- *Y la devolución ¿de verdad me van a devolver las existencias del almacén?*

*Las palabras temblaban de desesperación y con tal amargura que el otro quiso ser conciliador. Veremos –dijo-. El alfarero entró en la furgoneta, arrancó con brusquedad, algunas cajas, mal sujetas después de la media descarga, se escurrieron y chocaron violentamente contra la puerta de atrás. Que se parta todo de una vez, gritó irritado. Tuvo que parar al principio de la rampa de salida, el reglamento manda que se presente el carné también a este guarda, son cosas de la burocracia, nadie sabe por qué, en principio quien entra proveedor, proveedor saldrá, pero por lo visto hay excepciones, aquí tenemos el caso de Cipriano Algor que todavía lo era al entrar, y ahora, si se confirman las amenazas, está en vía de serlo. (Saramago, 2001, p. 28-29)*

El alfarero traslada todo su drama, quizás medianamente comprendido, hasta su hogar en el campo, donde vive con su hija Marta quien está a punto de contraer nupcias con Marcial Gacho que es guarda del Centro Comercial. Como el alfarero no sabe más que trabajar el barro en su taller de alfarería, le propone a su hija que se traslade al Centro y que lo deje a él solo seguir trabajando en lo único que sabe hacer. Marta le responde que el proceso de producción de alfarería también requiere una planeación y ejecución del trabajo, que sería muy difícil realizarlo en forma solitaria, además de las dificultades derivadas de su avanzada edad. Aquí sin saberlo, el alfarero y su hija están pensando a la manera de la administración científica en la programación de los procesos del trabajo (Taylor, 1971), que aunque no se trata del trabajo industrial es interesante hacer notar que la división ó especialización del trabajo también puede ser posible en la producción artesanal.

*Quiere decir que lo hará todo solo [señaló su hija Marta], cavar el barro, amasarlo, trabajarlo en el tablero y en el horno, cargar y encender el horno, descargarlo, desmoldarlo, limpiarlo, después meterlo todo en la furgoneta e ir a venderlo, le recuerdo que las cosas ya van siendo bastante difíciles pese a la ayuda que nos da Marcial en el poco tiempo que está aquí. (Saramago, 2001, p. 39).*

Sin embargo el alfarero escucha las justificaciones consoladoras de su hija que entiende mejor las razones de los consumidores, quienes también son actores importantes en el mercado, pero se resiste a creer que se haya perdido la sensibilidad humana y que no pueda dejar de trabajar en lo único que sabe hacer, lo que manifiesta con desazón en el diálogo a su hija.

*Cipriano Algor volvió a tomar el vaso, se bebió de un trago el resto del vino, y respondió rápidamente, como si las palabras le quemasen la lengua, sólo aceptaron la mitad del cargamento, dicen que hay menos compradores para el barro, que han salido a la venta unas vajillas de plástico imitándolo y que eso es lo que los clientes prefieren ahora.*

- *No es nada que no debiésemos esperar, más pronto o más tarde tenía que suceder, el barro se raja, se cuarteo, se parte al menor golpe, mientras que el plástico resiste a todo y no se queja [dijo ella]*
- *La diferencia está en que el barro es como las personas, necesita que lo traten bien*
- *El plástico también, pero menos*
- *Y lo peor es que me han dicho que no les lleve más vajillas mientras no las encarguen*
- *Entonces vamos a parar de trabajar, preguntó Marta*
- *Parar no, cuando el pedido llegue ya tendremos piezas listas para entregarlas ese mismo día, no iba a ser después del encargo cuando a todo correr encendiéramos el horno*
- *Y entre tanto qué hacemos, dijo ella*
- *Esperar, tener paciencia, mañana iré a dar una vuelta por ahí, alguna cosa he de vender –replicó el alfarero-*

- *Acuérdese de que ya dio esa vuelta hace dos meses, no encontrará muchas personas con necesidad de comprar*
- *No vengas tú a desanimarme*
- *Sólo procuro ver las cosas como son, fue usted quien me dijo hace poco que tres generaciones de alfareros en la familia es más que suficiente, le recordó ella.*
- *No serás la cuarta generación, te irás a vivir al Centro con tu marido (Saramago, 2001, p. 41-42).*

El alfarero no se imagina todo lo que habrá de ocurrir para que el Centro, que tantos problemas le ha ocasionado en sus labores de producción artesanal, se convierta en el epicentro de su vida, a expensas del trabajo de guarda (en el Centro) de su yerno Marcial. Pero antes es interesante entender que la estructura organizativa del Centro se presenta como una expresión de la departamentalización invocada por Fayol (1971) y los teóricos posteriores, y cuál es el insignificante papel en el engranaje de la organización que desempeña el yerno en esta estructura burocrática de carácter piramidal, continua e impersonal (Weber, citado por Dávila, 2001; O'Donnell, 1990).

*La organización del Centro fue concebida y montada según un modelo de estricta compartimentación de las diversas actividades y funciones, las cuales, aunque no fuesen ni pudiesen ser totalmente estancas, sólo por vías únicas, frecuentemente difíciles de discriminar e identificar, podían comunicarse entre sí. Está claro que un simple guarda de segunda clase, tanto por la naturaleza específica de su cargo como por su diminuto valor en la plantilla del personal subalterno, una cosa derivada de la otra como inapelable consecuencia, no está pertrechado, generalmente hablando, de discernimiento y perceptibilidad suficientes para captar sutilezas y matices de ese carácter, en realidad casi volátiles (Saramago, 2001, p. 48).*

Aunque Marta tiene una apreciación racional que se sobrepone a su amor hacia el padre, reflexiona no ya con la lógica utilitarista del mercado, según la cual el "cliente tiene la razón", sino intuye, a la inversa, que en un mercado monopólico como el que tiene el Centro "el cliente razona como el mercado lo impone", de forma que la razón del consumidor es la que el mercado inducido por las empresas monopolistas le imponen "subliminalmente" al consumidor (Aktouf, 2004).

*Qué será de nosotros si el Centro deja de comprar, para quién fabricaremos losas y barros si son los gustos del Centro los que determinan los gustos de la gente, se preguntaba Marta, no fue el jefe de departamento quien decidió reducir los pedidos a la mitad, la orden le llegó de arriba, de los superiores, de alguien para quien es indiferente que haya un alfarero más o menos en el mundo, lo que ha sucedido puede haber sido apenas el primer paso, el segundo será que dejen definitivamente de comprar, tendremos que estar preparados para ese desastre, sí, preparados, pero ya me gustaría saber cómo se prepara una persona para encajar un martillazo en la cabeza (Saramago, 2001, p. 52).*

El yerno del alfarero quienes guarda en el centro intercede ante el jefe de departamento para que reconsidere la decisión de cancelar las compras artesanales, como último recurso de ayuda hacia el suegro, y aunque pareciera que todavía hay un halo de esperanza, todo indica que los intereses comerciales del Centro priman por sobre las insignificantes necesidades de un viejo alfarero, que durante 60 años no ha aprendido a hacer nada distinto que trabajar las losas de barro. Marcial le dijo al suegro:

*"...sólo esta mañana he conseguido hablar con el jefe del departamento (...)*

- *¿Y qué te ha dicho él?[se apresuró a indagar el alfarero]*
- *Que todavía no han decidido, pero que su caso no es el único, mercancías que interesaban y dejan de interesar es una rutina casi diaria en el Centro, ésas son sus palabras, rutina casi diaria[señaló el yerno]*
- *Y tú , qué idea has sacado*
- *Qué idea he sacado*
- *Sí, el tono de voz, el modo de mirar, si te pareció que quería ser simpático[inquirió el alfarero]*
- *Debe saber, por su propia experiencia, que dan siempre la impresión de estar pensando en otra cosa*
- *Sí, es cierto*
- *Y si permite que le hable con franqueza total, pienso que no volverán a comprarle cacharrería, para ellos estas cosas son simples, o el producto interesa, o el producto no interesa, el resto es indiferente, para ellos no hay término medio [precisó el yerno]*
- *Y para mí, para nosotros , también es simple, también es indiferente, tampoco hay término medio, preguntó Cipriano Algor [el alfarero]*
- *Hice lo que estaba a mi alcance, pero yo no paso de ser un simple guarda*
- *No podías haber hecho mucho más, dijo el alfarero con una voz que se rompió en la última palabra (Saramago, 2001, p. 83-84).*

Pero ante las necesidades cotidianas y la desazón causada por la decisión del jefe del departamento, la hija del alfarero en un momento en el que se conjuga la compasión desesperada y una tenaz ilusión, le comunica a su padre que tiene un plan de trabajo, aunque sin ella saberlo, carente de estrategia (Kotler & Cox, 1982), lo cual tendrá negativas repercusiones en el negocio de la alfarería, al que le dedicarán ingentes dosis de trabajo dedicado y metódico.

*...Después de que usted saliera, me vine a trabajar aquí, primero fui a echar un vistazo al depósito y note que faltaban floreros pequeños, entonces vine dispuesta a hacer unos cuantos, cuando de pronto, ya con la pella encima del horno, me di cuenta de hasta qué punto era absurdo seguir con este trabajo a ciegas, [díjole Marta]*

- *A ciegas, por qué, [contestó el alfarero]*
- *Porque nadie me encargó floreros pequeños o grandes, porque nadie*

*espera impaciente que los termine para venir corriendo a comprarlos, y cuando digo floreros digo cualquiera de las piezas que fabricamos, grandes o pequeñas, útiles o inútiles*

- *Comprendo, pero incluso así tendremos que estar preparados*
  - *Preparados para qué*
  - *Para cuando los encargos lleguen*
  - *Y qué haremos mientras tanto si los encargos no llegan, qué haremos si el Centro deja de comprar, vamos a vivir cómo, y de qué (...) Pues bien, suponiendo que un milagro haga que el Centro enmiende lo dicho, cosa que no creo, ni usted si no quiere engañarse [.]. Durante cuánto tiempo estaremos aquí de brazos cruzados o fabricando loza sin saber para qué ni para quién [replicó Marta]*
  - *En la situación en que nos encontramos no veo qué otra cosa se puede hacer*
  - *Tengo una opinión diferente [dijo la hija]*
  - *Y qué opinión diferente es esa, qué mirífica idea se te ha ocurrido*
  - *Que fabriquemos otras cosas*
  - *Si el Centro deja de comprarnos unas, es más que dudoso que quiera comprar otras*
  - *Tal vez no, tal vez, tal vez...*
  - *De qué estás hablando mujer*
  - *De que deberíamos ponernos a fabricar muñecos*
  - *¡Muñecos! exclamó Cipriano Algor con tono de escandalizada sorpresa, muñecos, jamás he oído una idea más disparatada*
  - *Sí, señor padre mío, muñecos, monigotes, estatuillas, figurillas, baratijas, adornos con pies y cabeza, llámelos como quiera, pero no comience a decir que es un disparate sin esperar el resultado*
  - *Hablas como si tuvieses la seguridad de que el Centro te va a comprar esa muñequería*
  - *No tengo la seguridad de nada, salvo de que no podemos seguir aquí parados a la espera de que el mundo se nos caiga encima*
  - *Sobre mí ya se ha caído [insistió el alfarero]*
  - *Todo lo que caiga sobre usted cae sobre mí, ayúdeme, que yo le ayudaré*
  - *Después de tanto tiempo haciendo vajillas, debo de haber perdido la mano para modelar*
  - *Lo mismo digo yo (...) también estas nuestras manos perdidas, la suya y la mía, podrán, quién sabe, volver a ser encontradas por el barro*
  - *Es una aventura que va a acabar mal*
  - *También acabó mal lo que no era aventura [replicó Marta]*
- Cipriano Algor miró a la hija en silencio, después tomó un poco de barro y le dio la primera forma de barro de una figura humana. Por dónde*

*empezamos [preguntó].*

- *Por donde siempre hay que empezar, por el principio [respondió Marta]. (Saramago, 2001, p. 87-89)*

Marta, una mujer sencilla y de origen campesino, pero con empuje y empeño para el trabajo, tiene las mejores intenciones de ayudar a su padre y de superar las dificultades que el Centro le ha impuesto a las compras de sus productos del taller artesanal. Es evidente que planea y organiza la nueva producción con entusiasmo y minuciosidad en todos los detalles. Pero también tendrá que pagar un alto costo al no contemplar, por ignorancia y falta de experiencia, que la visión estratégica es la que permite anticipar las oportunidades considerando múltiples situaciones del mercado, como lo han señalado los expertos en mercadeo y prospectiva (Luther, 1985; Zapata, 1985). El mismo narrador de la novela advierte la "ligereza" con que va a proceder la hija del alfarero, la incertidumbre que ella desconoce y que siempre está presente en la interpretación de la realidad, como agudamente Morin (2001) lo ha subrayado a propósito del pensamiento complejo:

*Empezar por el principio, como si ese principio fuese la punta siempre visible de un hilo mal enrollado del que basta tirar y seguir tirando para llegar a la otra punta, la del final, y como si, entre la primera y la segunda, hubiésemos tenido en las manos un hilo liso y continuo del que no ha sido preciso deshacer nudos ni desenredar marañas, cosa imposible en la vida de los ovillos y, si otra frase de efecto es permitida, en los ovillos de la vida. Marta dijo al padre, Empecemos por el principio, y parecía que sólo faltaba que uno y otro se sentara delante del tablero para modelar muñecos con unos dedos súbitamente ágiles y exactos, con la antigua habilidad recuperada de una larga letargia. Puro engaño de inocentes y desprevenidos, el principio nunca ha sido la punta nítida y precisa de un hilo, el principio es un proceso lentísimo, demorado, que exige tiempo y paciencia para percibir en qué dirección quiere ir, que tantea el camino como un ciego, el principio es sólo el principio, lo hecho vale tanto como nada... (Saramago, 2001, p. 91-92)*

La ausencia de un pensamiento y actitud estratégica para sopesar la incertidumbre y anticipar posibles escenarios del futuro, que guíen el curso de la acción, tendrán efectos lamentables, aunque la organización inmediata del trabajo y la manera como, padre e hija, toman previsiones sobre el nuevo trabajo en el taller de alfarería son dignas de observar. Se privilegia la acción y se elude el planeamiento estratégico, especialmente el relativo al estudio e investigación del mercado, que sopesa las necesidades y gustos de los consumidores, los oferentes y competencia directa e indirecta, los precios, canales de distribución, la calidad y otros detalles financieros (Acosta, 1987).

*De ahí que hubiese sido mucho menos categórico lo que Marta recordó a continuación, sólo tenemos tres días para preparar la presentación del proyecto, así es como se dice en el lenguaje de los negocios y de los ejecutivos, creo yo.*

- *Explícate, no tengo cabeza para seguirte, dijo el padre*
- *Hoy es lunes, [usted] recogerá a Marcial [el yerno] el jueves por la*

*tarde, luego tendrá que llevarle ese día al jefe del departamento de compras nuestra propuesta de fabricación de muñecos, con diseños, modelos, precios, en fin todo lo que los induzca a comprar y los habilite para tomar una decisión que no se retrase hasta el año que viene.*

*Sin darse cuenta de que estaba repitiendo las palabras, Cipriano Algor preguntó, por dónde empezamos, pero la respuesta de Marta ya no es la misma, tendremos que fijarnos en media docena de tipos o todavía menos, para que no se nos complique demasiado el trabajo, calcular cuántas figuras podremos hacer al día, y eso depende de cómo las concibamos, si modelamos el barro como quien esculpe directamente en la masa o si hacemos figuras iguales de hombre y de mujer y después las vestimos de acuerdo con las profesiones, me refiero, claro está, a muñecos de pie, en mi opinión todos deben ser así, son los más fáciles de trabajar.*

- *A qué llamas tú vestir [replicó el padre]*
- *Vestir es vestir, es pegar al cuerpo de la figura desnuda las vestimentas y los accesorios que la caracterizan y le dan individualidad, creo que dos personas trabajando de esta manera se desenvolverán mejor, después solo hay que tener cuidado con la pintura para que no se emborrone*
- *Veo que has pensado mucho, [dijo Cipriano Algor]*
- *No se crea, pero sí he pensado deprisa*
- *Y bien*
- *No haga que me sonroje*
- *Y mucho, aunque digas que no*
- *Fíjese cómo estoy ya de colorada*
- *Afortunadamente para mí, eres capaz de pensar deprisa, de pensar mucho y de pensar bien, todo al mismo tiempo. Ojos de padre, amores de padre, errores de padre [dice el narrador de la novela]*
- *Y qué figuras crees tú que debemos hacer, pregunta ella*
- *No demasiado antiguas, hay muchas profesiones que han desaparecido, hoy nadie sabe para qué servían esas personas, qué utilidad tenían, y creo que tampoco deben ser figuras de las de ahora, para eso están los muñecos de plástico, con sus héroes, sus rambos, sus astronautas, sus mutantes, sus monstruos, sus superpolicías y superbandidos, y sus armas, sobre todo sus armas*
- *Estoy pensando, de vez en cuando también consigo expresar algunas ideas, aunque no tan buenas como las tuyas, dijo ella*
- *Déjese de falsas modestias, no le pegan nada*
- *Estaba pensando en echar una ojeada por los libros ilustrados que tenemos, por ejemplo aquella enciclopedia vieja que compró tu*



*abuelo, si encontramos ahí modelos que sirvan directamente para los muñecos tendremos al mismo tiempo resuelta la cuestión de los diseños que llevaré, el jefe del departamento no se dará cuenta si copiamos, incluso dándose cuenta no lo considerará importante*

- *Sí señor, he ahí una idea que merece un diez*
- *Me doy por satisfecho con un seis, que es menos llamativo*
- *Vamos a trabajar (Saramago, 2001, p. 91-93)*

Con una febril fascinación se dieron a la tarea de buscar en la vetusta enciclopedia toda clase de figurillas, entre las cuales pre-seleccionaron veinte y finalmente definieron seis: el bufón, el payaso, la enfermera, el esquimal, el mandarín y el asirio de las barbas. No cabe duda de la dedicación, entusiasmo y rigor en la planeación del trabajo, aunque sin rumbo claro como una nave perdida entre las brumas y con los instrumentos de navegación averiados. Prepararon el trabajo en dos fases: una primera para pintar las muestras de los muñecos que habrán de mostrarle al jefe del departamento y, la segunda, para iniciar la producción grande de acuerdo con la escogencia que haga el Centro comercial.

*Fueron tres días de actividad intensa, de nerviosa excitación, de un continuo hacer y deshacer en el papel y en el barro. Ninguno de ellos quería admitir que el resultado de la idea y del trabajo que estaban realizando para darle solidez podría ser un rechazo brusco, sin otras explicaciones que no fueran: el tiempo de estos muñecos ya ha pasado. Náufragos, remaban hacia una isla sin saber si se trataba de una isla real o de su espectro (Saramago, 2001, p. 102)*

Y lo que se anticipa desde la teoría administrativa, cuando la previsión estratégica está ausente en la realización de tareas, por arduas y dedicadas que éstas sean asumidas por los productores, es lo que va a ocurrir para desconuelo del alfarero. Luego de que Cipriano Algor y Marta prepararon las muestras, fueron llevadas con ilusión y optimista ingenuidad hasta el Centro. La respuesta del jefe de departamento no causará sorpresa entre los lectores de la novela. Aunque la indignación por el trato descortés y displicente que dará al alfarero, lo pueda tornar personaje un tanto despreciable.

*Aparte del camión que estaba siendo descargado, sólo había otros dos a la espera del turno. El alfarero calculó que, en buena lógica, considerando que no venía para entregar mercancías, estaba exento de ocupar un lugar en la fila de camiones. El asunto que traía era de la competencia exclusiva del jefe del departamento, no para ser negociado con empleados subalternos y en principio reticentes, luego sólo tendría que presentarse en el mostrador y anunciar a lo que venía. Estacionó la furgoneta, tomó los papeles y, con un paso que parecía firme pero en el que un observador atento reconocería los efectos de los temblores de las piernas en el equilibrio del cuerpo, cruzó el pavimento salpicado de antiguas y recientes manchas de aceite hasta el mostrador de atención, saludó a quien atendía con educadas buenas tardes y solicitó hablar con el jefe del departamento. El empleado llevó el requerimiento verbal, volvió en seguida, ya viene, dijo. Tuvieron que pasar*

diez minutos antes de que apareciese finalmente, no el jefe requerido, sino uno de los subjefes. A Cipriano Algor no le satisfizo tener que contar su historia a alguien que, por lo general, no tiene otra utilidad en el organigrama y en la práctica que servir de parapeto a quien jerárquicamente esté por encima. Le salvó que a la mitad de la explicación el propio subjefe comprendiera que encargarse él del asunto hasta el final sólo le daría trabajo, y que, de una manera u otra, la decisión siempre iba a ser tomada por quien para eso está y, por eso mismo, gana lo que gana. El subjefe, como fácilmente se concluye de este comportamiento, es un descontento social. Cortó bruscamente la palabra del alfarero, tomó la propuesta y los diseños y se apartó. Tardó algunos minutos en salir por la puerta por donde había entrado, hizo desde allí una señal a Cipriano Algor para que se aproximase, no será necesario recordar una vez más que, en estas situaciones, las piernas tienden irresistiblemente a acentuar los temblores que ya llevaban, y, después de haberle dado paso, regresó a sus propias ocupaciones. El jefe sostenía la propuesta en la mano derecha, los diseños estaban alineados sobre la mesa, ante él, como cartas de un solitario. Hizo un gesto a Cipriano Algor para que se sentara, providencia que permitió al alfarero dejar de pensar en las piernas y lanzarse a la exposición de su asunto.

- Buenas tardes, señor, disculpe si vengo a incomodarlo en su trabajo, pero esto es una idea que hemos tenido mi hija y yo, para ser sincero más ella que yo.

El jefe lo interrumpió

- Antes de que continúe, señor Algor, es mi deber informarle de que el Centro ha decidido dejar de comprar los productos de su empresa, me refiero a los que nos venía ofreciendo hasta la suspensión de compras, ahora es definitivo e irrevocable.

Cipriano Algor bajó la cabeza, tenía que ser muy cuidadoso con las palabras, sucediese lo que sucediese, no podía decir o hacer nada que arriesgase la posibilidad de cerrar el negocio de las figuras, por eso se limitó a murmurar:

- Ya esperaba una cosa así, señor, pero, permítame un desahogo, es duro, después de tantos años de proveedor, tener que oír de su boca semejantes palabras
- La vida es así, se hace mucho de cosas que acaban
- También se hace de cosas que comienzan
- Nunca son las mismas

El jefe del departamento hizo una pausa, movió vagamente los dibujos como si estuviese distraído, después dijo, su yerno vino a hablar conmigo.

- Se lo pedí yo, señor, se lo pedí yo, para salir de la indecisión en que me encontraba, sin saber si podría o no seguir fabricando
- Ahora ya lo sabe
- Sí señor, ya lo sé

- *Debería tener claro también que siempre ha sido norma del Centro, incluso lo tiene a gala, no aceptar presiones o interferencias de terceros en su actividad comercial, y menos aún procedentes de empleados de la casa,*
- *No era una presión, señor*
- *Pero fue una interferencia*
- *Lo siento*

*Hubo una pausa. Qué más me faltará todavía por oír, pensó el alfarero angustiado. No tardaría mucho en saberlo, el jefe abría ahora un libro de registro, lo hojeaba, consultaba una página, otra, después sumó cantidades en una pequeña calculadora, finalmente dijo, tenemos en el almacén, ya sin posibilidad de liquidación, incluso a precio de saldo, incluso por debajo de lo que nos costó, una cantidad grande de artículos de su alfarería, artículos de todo tipo que están ocupando un espacio que me hace falta, por este motivo me veo obligado a decirle que proceda a su retirada en el plazo máximo de dos semanas, tenía la intención de mandar que le telefoneasen mañana para informarle.*

- *Tendré que hacer no sé cuántos viajes, la furgoneta es pequeña [replicó el alfarero].*
- *Con una carga por día resolverá la cuestión*
- *Y a quién voy a vender ahora mis losas, preguntó el alfarero hundido.*
- *El problema es suyo, no mío*
- *Estoy autorizado, al menos, a negociar con los comerciantes de la ciudad [preguntó el alfarero]*
- *Nuestro contrato está cancelado, puede negociar con quien quiera*
- *Si valiera la pena [suspiró el alfarero]*
- *Sí, si valiera la pena, la crisis afuera es grave*

*Aparte de eso, el jefe del departamento se calló, tomó los diseños y los reunió, después los fue pasando despacio, uno por uno, los miraba con una atención que parecía sincera, como si los estuviese viendo por primera vez. Cipriano Algor no podía preguntar. Aparte de eso, qué, tenía que esperar, disimular la inquietud, a fin de cuentas, o desde el principio de éstas, era siempre el jefe del departamento quien decidía las reglas de la partida, y ahora lo que se está jugando aquí es un juego desigual, en el que los triunfos han caído todos en el mismo lado y en el que, si necesario fuera, los valores de los naipes variarían de acuerdo con la voluntad de quien tiene la mano... (Saramago, 2001, p. 122-125)*

Y efectivamente el juego será ganado por el Centro que tiene el control sobre las compras y ventas subyugando al insignificante alfarero que no controla nada. Siempre un desconocido trabajador urbano, un ignoto agricultor o un débil alfarero rural (trabajadores informales, se dirá hoy) serán impotentes ante la fuerza

avasalladora de la organización monopolista del trabajo (Aktouf, 1996), que impone condiciones, precios y controles en el mercado, contradiciendo la idea liberal y neoliberal -“la mano invisible”- según la cual el libre mercado regula equitativamente la distribución de los factores de producción en la sociedad capitalista. Tal control es el que tajantemente explicita el jefe del departamento a Cipriano Algor, mediante la prohibición de vender sus productos de la alfarería en sitios diferentes al del Centro Comercial.

*El jefe del departamento volvió a juntar los diseños, los puso a un lado con gesto ausente, y después de mirar una vez más el libro de registro terminó la frase*

- *Aparte de eso, quiero decir, aparte de la catastrófica situación en que se encuentra el comercio tradicional, nada propicia para artículos que el tiempo y los cambios de gusto han desacreditado, la alfarería tendrá prohibido hacer negocio fuera en el caso de que el Centro le encomiende los productos que en este momento le están siendo propuestos*
- *Creo entender, señor, que no podremos vender las figuras a los comerciantes de la ciudad [dijo el alfarero]*
- *Me ha entendido bien, pero no me ha entendido todo*
- *No alcanzo a dónde quiere llegar*
- *No sólo no les podrá vender las figuras, tampoco tendrá autorización para venderles cualquiera de los restante productos de la alfarería, incluso cuando, admitiendo una posibilidad absurda, le hagan encargos*
- *Comprendo, a partir del momento en que vuelvan a aceptarme como proveedor del Centro, no podré serlo de nadie más*
- *Exactamente, la regla siempre ha sido ésa*
- *En todo caso, señor, en una situación como la de ahora, cuando determinados productos han dejado de interesar al Centro, sería de justicia conceder al proveedor la libertad de buscar otros compradores (Saramago, 2001, p.126).*

La respuesta que dará el jefe de departamento, arbitraria y descarnada, confirma la posición monopolista y dominante señalada, que invoca un utilitarismo perverso expresado mediante un viejo adagio popular, coloquialmente expresado como “la ley del embudo”, que también se expresa populacheraamente “con cara gano yo y con sello pierde usted”. He aquí la respuesta del jefe:

- *Estamos en el terreno de los hechos comerciales, señor Algor, teorías que no estén al servicio de los hechos y los consoliden no cuentan para el Centro, y sepa desde ahora que nosotros también somos competentes para elaborar teorías, y algunas las hemos lanzado por ahí, en el mercado, quiero decir, pero solo las que sirven para homologar y, si fuera necesario, absolver los hechos cuando alguna vez éstos se hayan portado mal (Saramago, 2001, p.126-127).*

Qué bizarro razonamiento, contradictorio con cualquier teoría del conocimiento que señala que a partir de los hechos se elaboran las teorías (Bunge, 1986; Hernández y otros, 2004), totalmente contrario a sostener que las teorías válidas son las que están al servicio de los hechos. Todo se parece al viejo teorema de Thomas de la primera mitad del siglo XX, según el cual la profecía se cumple a sí misma: "si una situación social se define como real, será real en sus consecuencias"<sup>5</sup>. Sea lo que fuere, la humillación sufrida por el alfarero se concretó con la orden que el jefe le recordó de retirar en el término de dos semanas todas las losas de alfarería que aún estaban en las bodegas. Con gran desazón tuvo un sentimiento de desolación, de aborrecimiento por el Centro Comercial y de desesperanza por el futuro incierto que le espera. Aunque todavía podría haber una remota posibilidad de que fuesen aceptadas las figurillas que mostró al jefe, pues recordaba las últimas palabras que éste le dijera, luego de una tensa conversación, quizás sólo por defender el prestigio del Centro:

*...todavía no he tomado ninguna decisión (...) tal vez reciba noticias mañana mismo (...) no quiero que vaya diciendo por ahí que el Centro no le ha dado una última oportunidad...(Saramago, 2001, p.128).*

Entre tanto el alfarero tiene otros asuntos cotidianos de índole familiar en qué ocuparse y también de situaciones ajenas a los negocios, como el fiel perro de nombre Encontrado, que siempre le muestra incondicional sus caninos afectos y la dama otoñal (Isaura) que está a punto de capturar su corazón. Pero, en el inconsciente siempre aparece la lejana esperanza de una respuesta positiva del Centro, para vender las figurillas que están a punto de producir con su hija Marta. En este escenario recuerda que tiene un plazo de quince días para retirar las vajillas del Centro y ahora éste problema copa su atención.

¿Cómo cabrá todo el lote de losas de arcilla en su destartalada furgoneta? ¿quién le ayudará a retirarlas? y, lo más inaudito, qué hará con ellas, pues no las puede vender porque ya nadie las compra, pues sus precios son mayores que las artificiales de plástico y, además, tiene la prohibición del jefe del Centro para que las comercialice. No podrá tirarlas por ahí, en la carretera, pues la policía le cobraría tal infracción. Solamente, después de una charla con su yerno, decide que lo mejor es tirarlas en una cueva en la campiña. Aunque su gran sentido social le obliga, antes de deshacerse inútilmente del producto de su trabajo, a regalar las vajillas que pueda, con la disculpa de que son la garantía por aquellas que los compradores pudiesen haber averiado. Una de las clientas es, precisamente, su futuro amor del cual aún no tiene conciencia, la elegante campesina Isaura Estudiosa, a quien regala algunos platos, tazas y pocillos. Pero el resto del cargamento, que es inmenso en proporción al trabajo de alfarería entregado al Centro, tendrá que desperdiciarlo en un incógnito lugar rural donde solamente arqueólogos de un distante futuro –como pensó en un gesto de ironía el alfarero- podrían preguntarse sobre la razón de encontrar tantos utensilios juntos de una civilización primitiva. La implacable ley de la oferta y la demanda se ha impuesto -artificial e inductiva-, como teoría inexorable para que los hechos se acomoden a las teorías que le convienen a los hechos.

5 El ejemplo de este teorema se puede ejemplificar, entre otros, en dos situaciones reales: 1) Cuando los medios de comunicación dijeron en Colombia que algunos bancos y corporaciones financieras podrían colapsar, por corrupción y malos manejos (a finales del siglo XX), prontamente el efecto de ello conllevó a una crisis del sistema financiero nacional. 2) El famoso episodio en los Estados Unidos hacia 1938 cuando Orson Welles transmitió una radionovela basada en la obra de H.G. Wells "La guerra de los mundos", en que el pánico "creado" por la dramatización fue de consecuencias catastróficas.

Qué ironía la que plantea Saramago frente a ese derroche de la sociedad de consumo, pues muchos productores por perversión o por ausencia de conciencia social, se ven impelidos por motivos egoístas y mezquinos ó, bien, por razones ajenas a ello –como la del alfarero- a destruir el producto de su trabajo. Tal el caso de lo que ha pasado en Colombia con el sector avícola o el sector lácteo, en donde se han eliminado grandes excedentes de producción botándola a los ríos o destruyéndola, en lugar de que el Estado formule una política pública para favorecer a los productores y que derive en beneficio social. En esta circunstancia el alfarero es el más noble de los productores en la globalización y una víctima más del nefasto neoliberalismo que ha guiado las políticas económicas del mundo actual (Aktouf, 2004)

El alfarero, su hija y el yerno esperan con paciente incertidumbre, en su rancho rural, la comunicación del jefe del Centro sobre el pedido de las figurillas, aunque en el entretanto continúan con el ejercicio de planeación de la producción (Taylor, 1971):

*Durante la cena se conversó mucho sobre cómo se le había ocurrido a Marta la idea de hacer las figuras, también sobre las dudas, los temores y las esperanzas que ocuparon la casa y la alfarería en aquellos últimos días y, pasando a cuestiones prácticas, se calcularon los tiempos necesarios para cada fase de la producción y los respectivos factores de seguridad, diferentes unos y otros de las fabricaciones a que estaban habituados, Todo depende de la cantidad que se nos encargue, nos convendría que no fuera ni de más ni de menos, así como pretender sol para la era y lluvia para la huerta, que se decía en los tiempos en que no existían los invernaderos de plástico, comentó Cipriano Algor (Saramago, 2001, p. 148)*

Muchos sucesos de la vida cotidiana, temores, ilusiones y rutinas (que escapan al interés del presente texto), acaecieron mientras ansiosamente esperaban la confirmación del Centro, hasta que ese día se hizo realidad:

*No tuvieron que esperar mucho tiempo, el teléfono sonó cuando Marta quitaba la mesa. Cipriano Algor se precipitó, tomó el auricular con una mano que temblaba, dijo, Alfarería Algor, al otro lado alguien, secretaria o telefonista, preguntó*

- *Es el señor Cipriano Algor*
- *El mismo [contestó]*
- *Un momento, le paso al señor jefe de departamento*

*Durante un arrastradísimo minuto el alfarero tuvo que escuchar la música de violines con que se rellenan , con maníaca insistencia, estas esperas, iba mirando a la hija, pero era como si no la viese, al yerno, pero era como si no estuviese allí, de súbito la música cesó, la comunicación se había realizado.*

- *Buenos días, señor Algor, dijo el jefe del departamento de compras*
- *Buenos días, señor, ahora mismo le estaba diciendo a mi hija, y a mi yerno, es su día libre, que, habiéndolo prometido, usted no dejaría de telefonar hoy*

- *De las promesas cumplidas conviene hablar mucho para hacer olvidar las veces que no se cumplieron*
- *Sí señor*
- *Estuve estudiando su propuesta, consideré los diversos factores, tanto los positivos como los negativos*
- *Perdone que le interrumpa, creo haber oído hablar de factores negativos*
- *No negativos en el sentido riguroso del término, mejor diré factores que, siendo en principio neutros, podrían llegar a ejercer una influencia negativa*
- *Tengo cierta dificultad en entender, si no le importa que se lo diga*
- *Me estoy refiriendo al hecho de que su alfarería no tiene ninguna experiencia conocida en la elaboración de los productos que propone*
- *Es verdad, señor, pero tanto mi hija como yo sabemos modelar y, puedo decirle sin vanidad, modelamos bien, y si es cierto que nunca nos dedicamos industrialmente a ese trabajo, ha sido porque la alfarería se orientó a la fabricación de loza desde el principio*
- *Comprendo, pero en estas condiciones no era fácil defender la propuesta*
- *Quiere decir, si me autoriza la pregunta y la interpretación, que la defendió*
- *La defendí, sí*
- *Y la decisión [expectante el alfarero inquirió]*
- *La decisión tomada fue positiva para una primera fase*
- *Ah, muchas gracias, señor, pero tengo que pedirle que me explique eso de la primera fase*
- *Significa que vamos a hacerle un encargo experimental de doscientas figuras de cada modelo y que la posibilidad de nuevos encargos dependerá obviamente de la manera en que los clientes reciban el producto*
- *No sé cómo se lo podré agradecer*
- *Para el Centro, señor Algor, el mejor agradecimiento está en la satisfacción de nuestros clientes, si ellos están satisfechos, es decir, si compran y siguen comprando, nosotros también lo estamos, vea lo que sucedió con su loza se dejaron de interesar por ella, y, como el producto, a lo contrario de lo que ha sucedido en otras ocasiones, no merecía el trabajo ni la inversión de convencerlos de que estaban errados, dimos por terminada nuestra relación comercial, es muy simple, como ve*
- *Sí señor, es muy simple, ojalá estas figurillas de ahora no tengan la misma suerte*
- *La tendrán más tarde o más pronto, como todo en la vida, lo que ha dejado de tener uso se tira [dijo con desparpajo el jefe de departamento]*

- *Incluyendo a las personas*
- *Exactamente, incluyendo a las personas, a mí también me tirarán cuando ya no sirva*
- *Usted es un jefe*
- *Soy un jefe, claro, pero solo para quienes están por debajo de mí, por encima hay otros jueces*
- *El Centro no es un tribunal*
- *Se equivoca, es un tribunal, y no conozco otro más implacable*
- *Verdaderamente, señor, no sé por qué gasta su precioso tiempo hablando de estos asuntos con un alfarero sin importancia*
- *Le observo que está repitiendo palabras que oyó de mí ayer*
- *Creo recordar que sí, más o menos*
- *La razón es que hay cosas que sólo pueden ser dichas hacia abajo*
- *Y yo estoy abajo [reconoció resignado el alfarero]*
- *No he sido yo quien lo ha puesto, pero está*
  
- *Por lo menos todavía tengo esa utilidad, pero si su carrera progresa, como sin duda sucederá, muchos más quedarán debajo de usted*
- *Si tal ocurre, señor Cipriano Algor, para mí se volverá invisible*
- *Como dijo usted, así es la vida (Saramago, 2001, p. 168-170)*

En un momento de la extensa conversación telefónica el Jefe tuvo una ligera condescendencia con el alfarero para darle un plazo de retirar las losas de la bodega, una vez hubiese entregado el primer pedido de las figurillas. La lógica capitalista de los negocios no admite ni bondad, ni tolerancia, pues el capital solo admite la lógica de la rentabilidad y el lucro. Dijo el Jefe al alfarero:

- *...en el fondo es una cuestión de psicología aplicada, construir siempre es más estimulante que destruir.*
  - *No me atrevía a pedirle tanto, señor, es mucha bondad la suya [replicó el alfarero]*
  - *Yo no soy bueno, soy práctico, cortó el jefe de compras*
  - *Tal vez la bondad también sea una cuestión práctica, murmuró Cipriano Algor*
  - *Repita, no he entendido bien lo que ha dicho*
  - *No haga caso, señor, no era importante*
  - *Sea como sea, repita*
  - *Dije que tal vez la bondad sea una cuestión práctica*
  - *Es una opinión de alfarero*
  - *Sí señor, pero no todos los alfareros la tendrían*
  - *Los alfareros se están acabando, señor Algor*
  - *Opiniones de estas, también [concluyó dignamente el alfarero]*
- El jefe del departamento no respondió en seguida, estaría pensando si valdría la pena seguir divirtiéndose con esta especie de juego del gato y el ratón, pero su posición en el mapa orgánico del Centro le recordó que las configuraciones jerárquicas se definen y se mantienen por y para ser escrupulosamente respetadas, sin olvidar que tratar a los*



*inferiores o subalternos con excesiva confianza siempre va minando el respeto y acaba en licencias, o, queriendo usar palabras más explícitas, sin ambigüedad, insubordinación, indisciplina y anarquía (Saramago, 2001, p. 171-172).*

Qué actitud más contraria a la que Omar Aktouf reclama como una nueva postura, ética y racional, de los gerentes respecto de sus trabajadores y que ejemplifica con un formidable caso particular, en el libro "La Administración: entre la tradición y la renovación" (1996), en la empresa Cascades del Canadá, donde las diferencias entre directivos y trabajadores se minimizan de tal manera que el ideal del enfoque de las Relaciones Humanas se practica rigurosamente en esa empresa canadiense y constituye un renovado paradigma en el ejercicio de la gerencia y la administración.

Pero, continuando con la historia, Marta le hace caer en cuenta a su padre que formule la pregunta fundamental que interesa en ese momento: ¿cuáles y cuántas figurillas habrá de proveer al Centro? Es lo que ahora el alfarero requiere precisar, por el auricular, al Jefe. Entonces queda estupefacto, cuando el jefe le confirma que son doscientas figurillas de cada una, de las seis que han sido propuestas. Es decir mil doscientas en total. Casi lo que una industria produciría en breve tiempo, pero no un taller de alfarería. He aquí la confusión del alfarero y su hija:

*Aturdido, el alfarero miró a su hija, después al yerno. Nunca esperé, he oído lo que he oído y no lo creo, dice que va a encargar doscientas de todas*

- *De las seis, preguntó Marta*
- *Creo que sí, fue eso lo que dijo, todas.*

*Marta corrió hacia el padre y lo abrazó con fuerza, sin una palabra. Marcial también se aproximó al suegro [y dijo], las cosas, a veces van mal, pero después llega un día que sólo trae noticias buenas. (Saramago, 2001, p. 173).*

En este momento de euforia solamente Marta cae en cuenta de lo que significa el compromiso de producir las figurillas:

*Padre, haga las cuentas, seis veces doscientos son mil doscientos, vamos a tener que entregar mil doscientas figuras, es mucho trabajo para dos personas y poquísimo tiempo para hacerlo. (Saramago, 2001, p. 174)*

Ante el reto, no habrá más remedio que abordarlo con trabajo y con inteligencia. Pero la inteligencia tendrá que preceder al trabajo, llámese táctica o denomínese estrategia, que son dos conceptos diferentes en la administración y que, los protagonistas de la historia presente, desconocen, pero intuyen, especialmente la táctica pero no la estrategia<sup>6</sup>. Marta se dio a la tarea de preparar los diseños y el procedimiento subsiguiente para cada una de las figuras: el bufón, el payaso, la enfermera, el esquimal, el mandarín y el asirio de barbas. Empujó una silla para que el padre pusiera atención:

*Apoyaba las manos en la tabla de la mesa, miraba las figuras una tras*

<sup>6</sup> Para hacer claridad sobre la diferencia entre táctica y estrategia, se recomienda consultar el maravilloso poema de Mario Benedetti: "Táctica y Estrategia", según el cual la estrategia implica pensar en el largo plazo, mientras que la táctica hace alusión a las previsiones cotidianas o de corto plazo. Aspectos que el poeta explica bellamente, y que son sustanciales en el pensamiento estratégico, tan caro en la Administración.

otra, finalmente dijo:

- *Es una pena que no tengamos también la visión de perfil*
- *Para qué [indagó el padre]*
- *Nos daría una noción más precisa de lo que deberíamos fabricar. Mi idea, recuerde, fue modelarlos desnudos y después vestirlos*
- *No creo que sea una buena solución*
- *Por qué*
- *Estás olvidando que son mil doscientos*
- *Sí, lo sé, son mil doscientos*
- *Modelar mil doscientas estatuillas desnudas y luego vestir las una por una sería hacer y volver a hacer, significaría el doble del trabajo [replicó agudamente el padre]*
- *Tiene razón, fui una estúpida por no haberlo pensado*
- *Si vamos a eso, fui tan estúpido como tú, creíamos que el Centro no escogería más que tres o cuatro figuras, y ni se nos pasó por la cabeza que el primer encargo fuese tan abultado*
- *Por tanto solo tenemos una manera, dijo Marta*
- *Exactamente*
- *Modelar los seis muñecos que servirán para los moldes, cocerlos, hacer las cajas, decidir si vamos a trabajar con barbotina de relleno o con lecho de barro*
- *Para la barbotina no me creo que tengamos experiencia suficiente, saber teóricamente cómo se hace no basta, aquí siempre trabajamos a dedo, dijo Cipriano Algor*
- *Sea entonces a dedo*
- *En cuanto a las cajas, se encargan a un carpintero*
- *Hay que dibujar los perfiles, dijo Marta, y también los dorsos, claro está*
- *Vas a tener que inventar*
- *No será complicado, bastarán algunas líneas simples que guíen lo esencial del modelado.*

*Eran dos generales pacíficos estudiando el mapa de operaciones, elaborando la estrategia y la táctica, calculando los costos, evaluando los sacrificios. Los enemigos que abatir son estos seis muñecos, medio serios medio grotescos, hechos de papel pintado, habrá que forzarlos a la rendición por las armas del barro y del agua, de la madera y del yeso, de las pinturas y del fuego, y también por el mimo incansable de las manos, que no sólo para amar se necesitan ellas y él. (Saramago, 2001, p. 176-178).*

Es interesante continuar con las consideraciones técnicas que planean los conocedores de la alfarería, para la producción de las mil doscientas figuras:

*Entonces Cipriano Algor dijo*

- *Hay una cosa a la que tendremos que prestar atención, que el molde tenga sólo dos taceles, uno más nos complicaría el trabajo*
- *Creo que dos serán suficientes, estas figurillas son simples, frente y espalda, y ya está, no quiero ni imaginar las dificultades si tuviéramos que atrevernos con el alabardero o el maestro de esgrima, con el*

- labrador o el flautista, o el lancero a caballo, o el mosquetero con sombrero de plumas, dijo Marta*
- *O el esqueleto con alas y guadaña, o la santísima trinidad, dijo Cipriano Algor*
  - *Tenía alas*
  - *A cuál de los dos te refieres*
  - *Al esqueleto*
  - *Tenía, aunque no comprendo por qué diablo la representan alada si está en todas partes, incluso en el Centro, como esta mañana se ha visto*
  - *Supongo que es de su tiempo, señaló Marta (...)*
- (...) Cipriano Algor reunió los diseños, el plan de batalla estaba trazado, no faltaba nada más que tocar el cornetín y dar la orden de asalto, Adelante, manos a la obra, pero en el último instante vio que le faltaba un clavo a la herradura de un caballo del estado mayor (...)*
- *Todavía hay otra cuestión, y espero que sea la última, dijo Cipriano Algor*
  - *Qué se le ha ocurrido ahora*
  - *Los moldes*
  - *Ya hablamos de los moldes*
  - *Hablamos de las madres de los moldes, sólo de las madres, y éstas son para guardar, de lo que se trata es de los moldes de uso, no se puede pensar en moldear doscientos muñecos con un solo molde, no aguantaría mucho tiempo, comenzaríamos con un payaso sin barba y acabaríamos con una enfermera barbuda (Saramago, 2001, p. 178-179)*

Marta que ha sido hija de una madre que murió en su propio parto y que, en este instante se sabe embarazada (en otra historia no pertinente en esta investigación), se estremece por el vocablo "madre", pero acepta el aserto técnico del padre, no sin antes sostener una tensa comunicación ajena por completo a la planeación de la producción que se avecina. Lo que no han comprendido, ni el padre ni la hija, son las conflictivas relaciones históricas entre el capital y el trabajo (Marx, 1984; Aktouf, 2004), que son irreconciliables en la sociedad capitalista, pero que un pensamiento renovador y complejo (Aktouf, Morin) tiene la obligación científica, ética y estética de promulgar en la práctica cotidiana, de manera que la administración se renueve e independice de lo que ha sido tradicionalmente como "brazo armado del neoliberalismo" (Aktouf, 2004).

Por esto, con la delicadeza estética y la fina poética de Saramago, vale citar la forma como se realiza –plena de trabajo creativo- la producción en un taller de alfarería, aunque carente del conocimiento científico y tecnológico como el que se propone en la administración científica del trabajo (Taylor, 1971), que en los días presentes se apoya en los instrumentos de control propios de las industrias modernas y posmodernas:

*Ya se ha visto cómo el barro se amasa aquí de la más artesanal de las maneras, ya se ha visto cómo son de rústicos y casi primitivos estos tornos, ya se ha visto cómo el horno de fuera conserva trazos de inadmisiblemente antigüedad en una época moderna, la cual, pese a los escandalosos*

*defectos e intolerancias que la caracterizan, ha tenido la benevolencia de admitir la existencia de una alfarería como ésta cuando existe un Centro como aquél. Cipriano Algor se queja, se queja, pero no parece comprender que los barro amasados ya no se almacenan así, que las industrias cerámicas básicas de hoy poco les falta para convertirse en laboratorios con empleados de bata blanca tomando notas y robots immaculados acometiendo el trabajo.*

*Aquí hacen clamorosa falta, por ejemplo, higrómetros que midan la humedad ambiental y dispositivos electrónicos competentes que la mantengan constante, corrigiéndola cada vez que se exceda o mengüe, no se puede trabajar más a ojo ni a palmo, al tacto o al olfato, según los atrasados procedimientos tecnológicos de Cipriano Algor, que acaba de comunicarle a la hija con el aire más natural del mundo, La plástica está bien, húmeda y plástica, en su punto, fácil de trabajar, pero ahora preguntamos nosotros [habla el narrador de la historia] cómo podrá estar tan seguro de lo que dice si sólo puso la palma de la mano encima, si sólo apretó y movió un poco de la pasta en el dedo pulgar y los dedos índice y del corazón, como si, con ojos cerrados, todo él entregado al sentido interrogador del tacto, estuviere apreciando no una mezcla de arcilla roja, caolín sílice y agua, sino la urdimbre y la trama de una seda.*

*Lo más probable como en uno de estos últimos días tuvimos ocasión de observar y proponer a consideración, es que lo saben sus dedos, y no él. En todo caso, el veredicto de Cipriano Algor debe de estar de acuerdo con la realidad física del barro, puesto que Marta, mucho más joven, mucho más moderna, mucho más de este tiempo, y que, como sabemos, tiene nada de pacata en estas artes, pasó sin objeción a otro asunto, preguntándole al padre*

- *Cree que la cantidad será suficiente para las mil doscientas figuras*
  - *Creo que sí, pero trataré de reforzarla*
- Pasaron a la parte de la alfarería donde se guardaban los óxidos y otros materiales de acabado, registraron las existencias, anotaron las faltas*
- *Vamos a necesitar más colores que estos que tenemos, dijo Marta, los muñecos tienen que ser atractivos a la vista*
  - *Y es necesario yeso para los moldes y jabón cerámico,*
  - *Y petróleo para las pinturas, añadió Cipriano Algor, traerde una vez todo lo que falte, para no tener que interrumpir el trabajo yendo de prisa y corriendo a comprar ( Saramago, 2001, p.189-190)*

La hija comprende el problema que significa no haber calculado en el proceso de planeación la cantidad de figuras que se deberían producir. Aquí es evidente la falta de estrategia, que aún en la producción artesanal debe ser considerada cuando de formular planes se trata.

- *Tenemos un problema muy serio [apuntó Marta]*
- *Cuál*
- *Tenemos decidido se haría el relleno de los moldes a dedo*
- *Exactamente*
- *Pero no hablamos de la fabricación de las figuras propiamente dichas,*

*es imposible hacer mil doscientos muñecos a dedo, ni los moldes aguantarían, ni el trabajo rendiría, sería lo mismo que querer vaciar el mar con cubo*

- *Tienes razón*
- *Lo que significa que nos vamos a ver obligados a recurrir al relleno de barbotina*
- *No tenemos mucha experiencia, pero todavía estamos en edad de aprender*
- *El problema peor no es ése, padre*
- *Entonces*
- *Recuerdo haber leído, debemos de tener por ahí el libro, que para hacer barbotina de relleno no es conveniente usar pasta rojiza que tenga caolín y la nuestra lo tiene, por lo menos en un treinta por ciento*
- *Esta cabeza ya no sirve para mucho, cómo no he pensado en eso antes*
- *No se reproche, nosotros no solemos trabajar con barbotina*
- *Pues sí, pero son conocimientos de párvulos de alfarería, es el abecé del oficio*

*Se miraron el uno al otro desconcertados (...) [eran] dos alfareros en riesgo ante la tarea desmedida de tener que extraer del barro amasado el caolín y después disminuirle la grasa introduciéndole barro fino de cochura roja. Sobre todo cuando tal operación de alquimia, simplemente, no es posible (Saramago, 2001, p.191-192)*

Para resolver los problemas técnicos consultaron el libro guía de alfarería, pero la complejidad de las explicaciones y especialmente la ausencia de aparatos de medición química (para establecer la densidad y fluidez óptimas, se requiere de probeta, balanza de precisión, viscosímetro y la medición en grados Gallenkamp), tornaron incomprensible la forma de resolver la dificultad. Hasta que Marta encontró en el libro la solución que procedió a leer:

- *(...) un método artesanal, empírico e impreciso, pero capaz de dar, con la práctica, una indicación aproximada*
- *Qué método es ese [preguntó impaciente el padre]*
- *Hundir la mano profundamente en la barbotina y sacarla, dejando escurrir la barbotina por la mano abierta, la fluidez será dada por buena cuando, al resbalar, forme entre los dedos una membrana como la de los patos*
- *¿Como la de los patos?*
- *Sí, como la de los patos*

*Marta dejó a un lado el libro y dijo, no adelantamos mucho*

- *Adelantamos algo [señaló jubiloso el alfarero], sabemos que no podemos trabajar sin fundente y que mientras no tengamos membranas de pato no tendremos barbotina de relleno que sirva (Saramago, 2001, p. 194)*

El primer día de la creación concentró la atención en el diseño y decoración de las figuras, su tamaño, los colores que deberían tener y la característica diferenciadora

que suscite un atractivo para los consumidores. Luego, vendrá una interesante discusión o debate sobre el diseño definitivo, los moldes y cajas, los materiales necesarios, las técnicas de producción, el procedimiento a seguir e, inclusive, las medidas de seguridad industrial. Todo esto merece ser reconocido en la narración de la novela:

*En el segundo día el alfarero viajó a la ciudad para comprar el yeso cerámico destinado a los moldes, más el carbonato de sodio, que fue lo que encontró como fundente, las pinturas, unos cuantos baldes de plástico, cucharillas nuevas de madera y de alambre, espátulas, vaciadores. La cuestión de las pinturas fue objeto de vivo debate durante y después de la cena del dicho primer día, y el punto controvertido radicó en si las piezas deberían ser vidriadas y, por tanto, llevadas al horno después de pintadas, o si, por el contrario, eran pintadas en frío después de cocidas y no volvían más al horno. En un caso, las pinturas deberían ser unas, en otro, las pinturas deberían ser otras, luego la decisión tenía que ser tomada inmediatamente, no podía posponerse hasta última hora, ya con el pincel en la mano.*

- *Es una cuestión de estética, defendía Marta*
- *Es una cuestión de tiempo, oponía Cipriano Algor, y de seguridad*
- *Pintar y vidriar al horno dará más calidad y brillo a la ejecución, insistía ella*
- *Pero si pintamos en frío evitaremos sorpresas desagradables, el color que usemos es el que permanecerá, no dependeremos de la acción del calor sobre los pigmentos, sobre todo cuando el horno se pone carpichoso.*

*Prevalció la opinión de Cipriano Algor, las pinturas que habría que comprar serían las que se conocen en el mercado de la especialidad por el nombre de esmalte para loza, de aplicación fácil y secado rápido, con gran variedad de colorido, y en cuanto al disolvente, indispensable porque el espesor original de la pintura es, normalmente, excesivo, si no se quiere usar un disolvente sintético, sirve hasta el petróleo de iluminación o de quinqué. Marta volvió a abrir el libro de arte, buscó el capítulo sobre la pintura en frío y leyó [:] *Aplicase sobre piezas ya cocidas, la pieza será fijada con lija fina, de manera que se elimine cualquier rebaba u otro defecto de acabado, haciendo su superficie más uniforme y permitiendo una mejor adhesión de la pintura en las zonas donde la pieza haya quedado excesivamente cocida. Lijar mil doscientos muñecos será el colmo de la paciencia [acotó]. Terminada esta operación, continuó Marta la lectura, hay que eliminar todos los vestigios de polvo producidos por la lija, usando un compresor. No tenemos compresor, interrumpió Cipriano Algor. O, aunque más lento, pero preferible, un cepillo de pelo duro. Los viejos procesos todavía tienen sus ventajas [dijo el alfarero], No siempre, corrigió Marta y prosiguió, como sucede con casi todas las pinturas del género el esmalte para loza no se mantiene homogéneo dentro de la lata durante mucho tiempo, por eso hay que removerlo antes de la aplicación (...) Los colores podrán ser aplicados directamente sobre la pieza, pero su adhesión mejorará si se comienza aplicando sobre una**

*subcapa normalmente de blanco mate(...) La base de subcapa puede ser dada con pincel, pero puede haber ventajas aplicándola con pistola a fin de conseguir una película más lisa. No tenemos pistola [recalcó Cipriano]. O por medio de inmersión. Ésa es la manera clásica, de toda la vida, por tanto sumergiremos [dijo aliviado el alfarero]. Todo el proceso se desarrollará en frío (...) una vez pintada y seca, la pieza no debe ni puede estar sujeta a cualquier tipo de cocción (...) lo más importante es que se debe secar bien un color antes de aplicar el siguiente (...) mientras Cipriano Algor hacía sus compras (...) adquirió a última hora una pistola de pintar. Dado el tamaño de las figuras, la subcapa no gana nada siendo gruesa, explicó después a la hija, pienso que la pistola prestará mejor servicio, una rociada alrededor del muñeco y ya está.*

- *Necesitaremos máscaras, dijo Marta*
- *Las máscaras son caras, no tenemos dinero para lujos*
- *No es lujo, es precaución, vamos a respirar en medio de una nube de óxidos*
- *La dificultad tiene remedio*
- *Cuál*
- *Haré esa parte del trabajo ahí fuera, al aire libre, el tiempo está estable*
- *Por qué dice haré, y no haremos, preguntó Marta*
- *Tú estás embarazada, yo no, que se sepa (Saramago, 2001, p.198-201)*

Una vez empezado el trabajo tuvieron que ensayar varias veces el moldeado, a inventar y trazar el mejor método para obtener el volumen adecuado, la línea justa y el plano armonioso. Calculando para cada una de las seis figuras la línea óptima de división de los respectivos taceles, que el carpintero deberá entregar pronto. Estas cajas que tendrán un relleno líquido no podrán albergar más de cuarenta copias satisfactorias, de manera que se necesitarán treinta moldes por lo menos, cinco para cada doscientos muñecos. El tiempo es apretado, pues de las cuatro semanas que tienen de plazo, ya ha corrido una y está empezando la segunda. Por esto el alfarero se apresura a empezar la cocción en el vetusto horno, adecuado en una cueva, alimentado por leña y más leña, en un trabajo eminentemente personal y sin el concurso de su hija, pues él mismo le ha prohibido con indulgencia por su embarazo. Nunca antes fue tan necesaria la presencia de un ayudante. El trabajo avanza de día y de noche, cada vez más el alfarero se siente exhausto, pero sabe que la ilusión de la venta de las figurillas es su único aliciente. Una vez cocido el barro y moldeadas las figurillas, el paso siguiente es tomar el pincel y pintar los detalles que caracterizan a cada uno de los seis muñecos, trabajo que realizará Marta.

Llega la buena noticia del ascenso que le han dado al yerno Marcial en el Centro Comercial, lo cual implica el inminente traslado de la hija y el yerno a un apartamento del Centro, al que finalmente también al suegro lo convencerán de ir a vivir. Antes de que esto suceda, como resultado de un arduo, tenaz y primitivo trabajo, carente de la tecnología industrial de los tiempos presentes, estará cociéndose una primera hornada de trescientas estatuillas y, en la semana siguiente, una segunda hornada de otras trescientas, que deberán ser sometidas al maquillaje de la pintura. Sin embargo el alfarero comprende, con preocupación, que no alcanzará a tener a

tiempo el total de producción requerida, por lo cual después de una larga cavilación le dijo al yerno:

- *Tengo una idea, quiero saber qué piensas de ella*
- *Dígame*
- *Llevar al Centro, en cuanto se seque la pintura, estos primeros trescientos muñecos, así el Centro vería que estamos trabajando en serio y comenzaría a vender antes de la fecha prevista, sería bueno para ellos y mejor para nosotros, excusaríamos pasar tanto tiempo espereando resultados y, si, todo sale como se espera, podríamos preparar con más tranquilidad la producción futura, sin precipitaciones, como ha sido esta vez, qué tal le parece la idea*
- *Creo que sí, creo que es una buena idea, dijo Marcial (Saramago, 2001, p.304)*

En los siguientes días Cipriano Algor estuvo en el Centro solicitando hablar con el jefe, para una aclaración. Se encontrará con una sorpresiva lección de mercadeo.

- *Es un asunto importante, añadió [el alfarero].  
El empleado que lo atendía lo miró con aire de duda, era más que evidente que no podrían ser importantes ni el asunto ni la persona que tenía delante, salida de una miserable furgoneta que decía Alfarería, por eso respondió que el jefe estaba ocupado, en una reunión, precisó, y ocupado iba a seguir toda la mañana, que dijese por tanto a qué venía. El alfarero explicó lo que tenía que explicar, no se olvidó, para impresionar al interlocutor, de aludir a la conversación telefónica que tuvo con el jefe del departamento, y finalmente oyó al otro decir, voy a preguntar a un subjefe (...) El subjefe que apareció era educado, concordó que era una excelente idea [:]*
- *Buena ocurrencia, sí señor, es bueno para ustedes y todavía mejor para nosotros, mientras van fabricando la segunda entrega de trescientos y preparando la producción de los restantes seiscientos, en dos tiempos, como en el presente caso, o de una sola vez, nosotros iremos observando la acogida del público comprador, las reacciones al nuevo producto, los comentarios explícitos e implícitos, incluso nos daría tiempo a promover unos sondeos, orientados según dos vertientes, en primer lugar la situación previa a la compra, es decir el interés, la apetencia, la voluntad espontánea o motivada del cliente, en segundo lugar, la situación resultante del uso, es decir, el placer obtenido, la utilidad reconocida, la satisfacción del amor propio, tanto desde un punto de vista personal como desde un punto de vista grupal, sea familiar, profesional, o cualquier otro, la cuestión para nosotros esencialísima, consiste en averiguar si el valor de uso, elemento fluctuante, inestable, subjetivo por excelencia, se sitúa demasiado por debajo o demasiado por encima del valor de cambio.*
- *Y cuando eso sucede, qué hacen, preguntó Cipriano Algor por preguntar (...)*
- *Querido señor [respondió el jefe en tono condescendiente], supongo que no está a la espera de que le vaya a descubrir el secreto de la*



*abeja*(Saramago, 2001, p. 307-309)

El alfarero habiendo entendido la oportuna explicación del estudio de mercado, quedó, sin embargo, intrigado sobre el significado del "secreto de la abeja". Después de mucho cavilar, el alfarero pensó, aproximándose a un razonamiento de economía política, cómo es que los mercados se pueden inducir, lo cual contradice la idea de un libre mercado a ultranza.

*...oyendo a un subjefe de departamento explicar qué es el valor de cambio y el valor de uso, probablemente el secreto de la abeja reside en crear e impulsar en el cliente estímulos y sugerencias suficientes para que los valores de uso se eleven progresivamente en su estimación, paso al que se exigirá en poco tiempo la subida de los valores de cambio, impuesta por la argucia del productor a un comprador al que le fueron retirando poco a poco, sutilmente, las defensas interiores que resultaban de la conciencia de su propia personalidad, esas que antes, si es que alguna vez existió un antes intacto, le proporcionaron, aunque fuera precariamente, una cierta posibilidad de resistencia y autodomínio. La culpa de esta laboriosa y confusa explicación es toda de Cipriano Algor que, siendo lo que es, un simple alfarero sin carné de sociólogo ni preparación de economista, se ha atrevido, dentro de su rústica cabeza, a correr detrás de una idea, para acabar reconociéndose como resultado de la falta de un vocabulario adecuado y por las graves y patentes imprecisiones en la propiedad de los términos utilizados, incompetente para trasladarla a un lenguaje suficientemente científico que tal vez nos facilitara, por fin, comprender lo que él había querido decir en el suyo (Saramago, 2001, p.310).*

En el caso de los primeros trescientos muñecos horneados, antes de aplicarles la pintura era menester lijarlos, uno por uno, devastarles la rebaba, las irregularidades de la superficie, los defectos de acabado, después limpiarles el polvo y comenzar con la pintura, pero pasando de un color a otro, sucesivamente, sin interrupción, hasta la última pincelada, pero sólo cuando un color estuviere bien seco se podría aplicar el siguiente. Lo cual hizo exclamar a la hija ese principio "fordista" que tanto Frederick Taylor como Henry Ford aplicaron por vez primera en las fábricas, para la producción en serie de las industrias de los primeros años del siglo XX en los Estados Unidos.

- *Ahora, sí, me vendría bien una cadena de montaje en serio, dijo, los muñecos pasando ante mí de uno en uno para recibir el azul, otra vez para el amarillo, luego para el violeta, luego para el negro, y el rojo, y el verde, y el blanco, y la bendición final, esa que trae dentro todos los colores del arco iris (Saramago, 2001, p.317)*

Cuando estuvieron listos, aprovechando el viaje que frecuentemente hace al Centro en su furgoneta, para llevar al sitio de trabajo a su yerno, el alfarero acudió donde el subjefe que lo atendió la última vez, quien le planteará una nueva y tradicional estrategia de mercadeo, promoción y publicidad, que, además, implica comprender y asumir el significado de la teoría de las capacidades dinámicas:

- *Qué le trae hoy por aquí, preguntó [el subjefe]*

- *Las trescientas figurillas están hechas, venía a preguntarle cuándo quiere que las traiga*
- *Cuando quiera, mañana mismo*
- *Mañana no sé si podré, mi yerno está en casa de día libre, aprovecha para ayudarme a cocer los otros trescientos [muñecos]*
- *Entonces pasado mañana, lo más deprisa que pueda, se me ha ocurrido una idea que quiero poner en práctica rápidamente*
- *Se refiere a mis muñecos*
- *Exactamente, se acuerda de que le había hablado de un sondeo*
- *Me acuerdo, sí señor, ese sobre la situación previa a la compra y la situación resultante del uso*
- *Felicidades, tiene buena memoria*
- *Para mi edad no está mal*
- *Pues esta idea, por cierto ya aplicada en otros casos con resultados muy apreciables, consistirá en distribuir entre un determinado número de potenciales compradores, de acuerdo con un universo social y cultural que será definido, una cierta cantidad de figuras, y averiguar después qué opinión les ha merecido el artículo, lo digo así para simplificar, el esquema de nuestras preguntas es más complejo, como debe suponer*
- *No tengo experiencia, señor, nunca he encuestado ni nunca me han encuestado*
- *Estoy pensando en utilizar para el sondeo estos sus primeros trescientos, selecciono cincuenta clientes, facilito gratis a cada uno la colección completa de seis y en pocos días conoceré la opinión que se han formado sobre el producto*
- *Gratis, pregunto Cipriano Algor, quiere decir que no me los va a pagar*
- *De ningún modo, querido señor, el experimento corre de nuestra cuenta, seremos nosotros, por tanto, los que asumamos los costes, no queremos perjudicarlo*

*El alivio que sintió Cipriano Algor hizo que se retirara, de momento, la preocupación que irrumpió bruscamente en su espíritu, esto es, qué sucederá si el resultado de los clientes inquiridos, o todos ellos, resolviesen las preguntas todas en una única y definitiva respuesta [negativa] (Saramago, 2001, p- 328-329)*

El presentimiento pesimista del alfarero no es infundado, lo atormentará en silencio, pues prefiere no comentarle nada de esto a su hija, en vista del embarazo que ella tiene, para no perturbarla. De manera disimulada, continúa cociendo las restantes seiscientas figurillas, apilando la leña en el horno y encendiendo la hoguera, pero no le insiste a Marta que avance en la pintura de los muñecos, esperando prudentemente el resultado del sondeo anunciado por el jefe del Centro. Al fin, recibió la llamada telefónica del Centro y su presentimiento se tornó en cruda realidad, cuando la hija contestó el teléfono:

*Marta comenzó imaginando que el jefe del departamento de compras quería expresar su contrariedad por el retraso en la entrega de las trescientas estatuillas que faltaban, quién sabe si también de las seiscientas que ni siquiera estaban comenzadas (...) el rostro del padre*

*se transformaba al oírle anunciar, es el jefe de compras, quiere hablar con usted. Cipriano Algor no creyó oportuno correr, ya debería reconocérsele mérito suficiente en la firmeza de los pasos que lo conducían hasta el banquillo del tribunal donde iba a ser leída su sentencia. Tomó el teléfono que la hija había dejado sobre la mesa*

- Soy yo, Cipriano Algor (...)
- Buenas tardes, señor Algor
- Buenas tardes, señor, supongo que imagina por qué motivo le estoy telefoneado hoy
- Supone bien, señor, dígame
- Tengo ante mí los resultados y las conclusiones del sondeo acerca de sus artículos, que un subjefe del departamento, con mi aprobación, decidió promover
- Y esos resultados cuáles son, señor, preguntó Cipriano Algor
- Lamento informarle de que no fueron tan buenos cuanto deseáramos,
- Si es así nadie lo lamentará más que yo
- Temo que su participación en la vida de nuestro Centro ha llegado al final
- Todos los días se comienzan cosas, pero, tarde o temprano, todas acaban
- No quiere que le lea los resultados
- Me interesan más las conclusiones, y esas ya las sé, el Centro no comprará más nuestras figurillas

*Marta que había escuchado con ansiedad cada vez mayor las palabras del padre, se llevó las manos a la boca como para sujetar una exclamación. Cipriano Algor le hizo gestos pidiéndole calma, al mismo tiempo que respondía a una pregunta del jefe del departamento de compras*

- Comprendo su deseo de que no quede ninguna duda en mi espíritu, estoy de acuerdo con lo que acaba de decir, que presentar conclusiones sin la exposición previa de los motivos que las originaron podría ser entendido como una manera poco habilidosa de enmascarar una decisión arbitraria, lo que no sería nunca, evidentemente, el caso del Centro
- Menos mal que está de acuerdo conmigo
- Es decir no estar de acuerdo, señor
- Vaya tomando entonces nota de los resultados
- Dígame los
- El universo de los clientes sobre el que incidiría el sondeo quedó definido desde el principio por la exclusión de las personas que por edad, posición social, educación y cultura, y también por sus hábitos conocidos de consumo, fuesen previsible y radicalmente contrarias a la adquisición de artículos de este tipo, es bueno que sepa que si tomamos esta decisión, señor Algor, fue para no perjudicarlo de entrada
- Muchas gracias, señor
- Le doy un ejemplo, si hubiéramos seleccionado cincuenta jóvenes modernos, cincuenta chicos y chicas de nuestro tiempo, puede tener la certeza, señor Algor, de que ninguno querría llevarse a casa uno de

*sus muñecos, o si se los llevase sería para usarlos en algo así como tiro al blanco*

- *Comprendo*
- *Escogimos veinticinco personas de cada sexo, de profesiones e ingresos medios, personas con antecedentes familiares modestos, todavía apegados a gustos tradicionales, y en cuyas casa la rusticidad del producto no desentonaría demasiado*
- *E incluso así*
- *Es verdad, señor Algor, incluso así los resultados fueron malos*
- *Qué le vamos a hacer, señor*
- *Veinte hombres y diez mujeres respondieron que no les gustaban los muñecos de barro, cuatro mujeres dijeron que quizá los comprarán si fueran más grandes, tres podrían comprarlos si fuesen más pequeños, de los cinco hombres que quedaban, cuatro dijeron que ya no estaban en edad de jugar y otro protestó por el hecho de que tres de las figurillas representasen extranjeros, para colmo exóticos, y en cuanto a las ocho mujeres que todavía faltan por mencionar, dos se declararon alérgicas al barro, cuatro tenían malos recuerdos de esta clase de objetos, y sólo las dos últimas respondieron agradeciendo mucho la posibilidad que les había sido proporcionada de decorar gratuitamente su casa con los muñequitos tan simpáticos, hay que añadir que se trata de personas de edad que viven solas (Saramago, 2001, p. 374-378).*

Con indescriptible desazón el alfarero intenta comprender su desgracia, la mayor decepción que significa que ya no tiene ningún trabajo que tenga valor alguno para la sociedad de consumo. Casi como un sonámbulo, acepta trasladarse a vivir con su yerno e hija al apartamento que le han asignado a Marcial Gacho, por el ascenso de guarda del Centro. Su vida cambia por completo, pues ahora ciudadano en una caverna –que es el Centro- está enajenado y alienado respecto de su vida cotidiana en la campiña. Sin su fiel perro Encontrado, lejos de su otoñal amor Isaura Estudiosa, se resigna con inmensa tristeza a la artificialidad del Centro comercial. Un día recibe una llamada telefónica, que aminora su cotidianidad vacua y ajena:

*Cipriano Algor se dirigió al teléfono, dijo quién era y poco después tenía al otro lado de la línea al subjefe [de compras]*

- *Ha sido una sorpresa para mí saber que se había venido a vivir al Centro, como ve, el diablo no está siempre detrás de la puerta, es un dicho antiguo, pero mucho más verdadero de lo que se imagina*
- *De hecho es así, dijo Cipriano Algor*
- *El motivo de esta llamada es pedirle que se pase por aquí esta tarde para cobrar las figurillas*
- *Qué figurillas*
- *Las trescientas que nos entregó para el muestreo*
- *Pero esos muñecos no fueron vendidos, por tanto no hay nada que cobrar*
- *Querido señor, dijo el subjefe con inesperada severidad en la voz, permita que seamos nosotros los jueces de esa cuestión, de todos modos quede sabiendo desde ya que, aunque un pago represente un perjuicio de más del cien por cien, como ha sucedido en este caso, el*

- Centro liquida siempre sus cuentas, es una cuestión de ética, ahora que vive con nosotros podrá empezar a comprender mejor*
- *De acuerdo, pero no entiendo por qué el perjuicio se eleva a más del cien por cien*
  - *Por no pensar en estas cosas las economías familiares van a la ruina*
  - *Qué pena no haberlo sabido antes*
  - *Tome nota, en primer lugar vamos a pagar por las figurillas el valor exacto que nos fue facturado, ni un céntimo menos*
  - *Hasta ahí llega mi entendimiento*
  - *En segundo lugar, obviamente, también tendremos que pagar el sondeo, es decir, los materiales usados, a las personas que analizaron los datos, el tiempo que se empleó en todo esto, aunque piense que esos materiales, esas personas y ese tiempo podrían ser aplicados en tareas rentables, no necesitará estar dotado de gran inteligencia para llegar a la conclusión de que se trató de hecho de una pérdida superior al cien por cien, considerando lo que no se vendió y lo que se gastó para concluir que no lo deberíamos vender*
  - *Lamento haber ocasionado tantos perjuicios al Centro*
  - *Son gajes del oficio, unas veces se pierde, otras veces se gana, en cualquier caso no fue grave, se trata de un negocio minúsculo*
  - *Yo podría, dijo Cipriano Algor, invocar también mis propios escrúpulos éticos para negarme a cobrar por un trabajo que las personas rehusaron comprar, pero el dinero me viene bien*
  - *Es una buena razón, la mejor de todas*
  - *Pasaré por ahí a la tarde*
  - *No necesita preguntar por mí, vaya directamente a la caja, ésta es la última operación comercial que hacemos con su extinta empresa, queremos que guarde los mejores recuerdos*
  - *Muchas gracias*
  - *Y ahora disfrute del resto de la vida, está en el lugar ideal para eso*
  - *Eso me ha parecido, señor*
  - *Aproveche la racha de suerte*
  - *Es lo que estoy haciendo*
- Cipriano Algor colgó el teléfono. Nos pagan las figurillas, dijo, no lo hemos perdido todo (Saramago, 2001, p. 419-420).*

Así terminó todo el proyecto empresarial del alfarero, derrotado por la fuerza del capital y la industrialización. Su vida en el Centro pronto lo agotará, especialmente cuando descubra, en un macabro episodio, que la caverna no está solamente allí, sino en la sociedad de consumo en la que el capital ha alienado a los seres humanos y el trabajo creativo ha sido enajenado en aras de la acumulación desmedida o crematística como la denominó Aristóteles en la Grecia antigua. Situación que se torna despreciable por los espectaculares anuncios que en las vallas ubicadas en las autopistas o en el propio Centro, aparecen con frecuencia, para inducir subliminalmente una conducta de los consumidores, como por ejemplo, cuando en la novela, Saramago (2001) hace una burla disimulada con los siguientes avisos en mayúscula:

**VIVA SEGURO, VIVA EN EL CENTRO (p. 120)**

**USTED ES NUESTRO MAYOR CLIENTE, PERO, POR FAVOR, NO SE LO DIGA A SU VECINO (p. 305)**

**VENDERÍAMOS TODO CUANTO USTED NECESITARA SI NO PREFIRIÉSEMOS QUE USTED NECESITASE LO QUE TENEMOS PARA VENDERLE (p. 465)**

**EN BREVE, APERTURA AL PÚBLICO DE LA CAVERNA DE PLATÓN, ATRACCIÓN EXCLUSIVA, ÚNICA EN EL MUNDO, COMPRE YA SU ENTRADA (p. 454)**

El alfarero, su hija y su yerno, con toda la dignidad optaron, finalmente, por renunciar a la artificialidad de la caverna, que no es solamente el Centro –una ciudad dentro de la ciudad-, sino los patrones de comportamiento de la sociedad capitalista neoliberal, que minimizan el valor del trabajo creador y de la sencillez de la vida rural, que probablemente en el futuro volverá a primar en el planeta, ante las crisis sociales, económicas, políticas, ambientales, energéticas, culturales y éticas del mundo actual.

### **CONCLUSIONES**

Desde el punto de vista administrativo la novela de Saramago, La Caverna, permite comprender dos lógicas diferentes en el manejo de los negocios, una que corresponde a la producción y comercialización industrial –moderna y tecnológicamente desarrollada- y, otra, propia de una producción artesanal, eminentemente empírica y limitada tecnológicamente. La primera es altamente competitiva, mientras que la segunda es rezagada aunque implica un altísimo componente de fuerza de trabajo. Paradójicamente, aquella parece deshumanizada y se rige por los “preceptos” de la rentabilidad del capital, en tanto que la otra, es menos eficiente, pero más humanista en el sentido del goce del trabajo y de la satisfacción por el producto obtenido, que no aliena al trabajador ni enajena su vida.

En relación con el trabajo industrial, de gran productividad, el alfarero ha cometido varios errores, como la ausencia de una estrategia (proyección del pensamiento en el largo plazo) que permita guiar la producción de su trabajo artesanal, pues su dedicación mental y física no ha sido proactiva sino, más bien, reactiva, hecho que le suscitó problemas inesperados que fácilmente hubiesen sido previsibles. Tampoco, el alfarero tuvo en cuenta aspectos fundamentales del mercado, especialmente el relativo al comportamiento de los consumidores, sus necesidades, la promoción y publicidad de sus artesanías. No aparece en la novela, quizá porque no era interés de Saramago, los aspectos financieros y las utilidades o pérdidas derivadas de los gastos e inversiones.

Sin embargo, es interesante reconocer la táctica (solución de problemas en el día a día) del alfarero y su hija, traducida en la cuidadosa planeación de la producción artesanal que implicó gran tenacidad, persistencia e innovación en las diferentes actividades y procedimientos del proceso de producción de las figurillas elaboradas en la alfarería. Además, cabe valorar la receptividad que el alfarero tuvo frente a las sugerencias, particularmente en los aspectos de mercadeo, que el jefe del centro le hizo a manera de imposición.

Finalmente, la novela deja un interrogante por resolver, sobre la posibilidad del

papel humanista que debe asumir el conocimiento administrativo, de manera que, con lucidez y autonomía, la teoría de la Administración se libere de esa imposición del "management a la americana" que Omar Aktouf (2004) ha denominado, irónica y gráficamente, un estilo de administración que se ha convertido en el "brazo armado del neoliberalismo".

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J. (1987). "Fundamentos de mercadeo gerencial". Tunja: UPTC-IDEAD.
- Aktouf, O. (1996) "La Administración entre la tradición y la renovación". Cali: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2004) "La estrategia del avestruz. Post-globalización, management y racionalidad económica". Cali: Universidad del Valle.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H.(1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal* 14(1), 33-46.
- Aubourg, D. y Raymond, F. (2001) "La investigación: principal herramienta de una sociedad productiva". En "Los retos de la investigación en administración y estudios organizacionales." Encuentro nacional de investigadores sobre la organización y la gestión. Ibagué: ASCOLFA, p.p. 19-42.
- Barreto, P. (2006) "Panorama de la evolución del discurso administrativo". En "Seminario permanente de investigación en administración". Documentos II. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, p.p. 11-29.
- Bunge, M. (1986). La ciencia, su método y su filosofía. Bogotá: Sisar.
- Caballero, E. (1971). "Yo, el Alcalde". Bogotá: Banco de la República.
- Castoriadis, C. (1997)."Reflexiones sobre el desarrollo y la racionalidad". En: Colombia: el despertar de la modernidad. Bogotá: Editorial Carvajal.
- Carvajal, R.(2005) "La caja de herramientas ocultas de la dirección ¿tiene futuro el humanismo?" En *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Compilador Fernando Cruz Kronfly. Cali: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2001) "Administración. Proceso administrativo". Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Dávila, C. (2001). "Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico". Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1982). Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35(12), 1504-1511.
- Doving, E. & Gooderham, P.N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal* 29 (8), 841-857
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21 (10/11), 1105-1121.

- Fayol, H. (1971) "Administración industrial y general". México: Herrero hermanos, p.p. 130-278.
- García, M. (1.998) "Lecciones Preliminares de Filosofía". Bogotá: Ediciones Nacionales, p.p. 231-266.
- Giraldo, F. (2003). "Estanislao Zuleta: precursor del pensamiento complejo en Colombia". En "Ciencias Naturales y Ciencias Sociales". Bogotá: Fundación para la investigación y la cultura –FICA-.
- Guillén, M. (2006) "Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza". Madrid: Prentice Hall.
- Gutiérrez, O. (2006). Reflexiones sobre la influencia del entorno en la definición del objeto de estudio de la administración". En "Seminario permanente de investigación en administración". Documentos II. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, p.p. 69-77.
- Guzmán, I. (1966). "La ciencia de la Administración". México: Editorial Limusa.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). "Administración". México: International Thomson editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. Tercera edición. México: Mc. Graw Hill.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24 (10), 997-1010
- Kotler, P. y Cox, K. (1975). Estudios de Mercadotecnia. México: Diana.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1998). "Administración. Una perspectiva global". México: Mc. Graw Hill.
- Luther, W. (1985). El plan de mercadeo. Cali: Norma.
- Marx, K. (1984). El Capital. Crítica de la Economía Política, el proceso de producción. Vol. 1. Decimocuarta edición en español. México: Siglo XXI.
- Martínez, C. (2002). "Administración de organizaciones". Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Méndez, C. (2001). "La investigación aplicada en administración, soporte para el proceso de decisiones en la solución de problemas". En "Los retos de la investigación en administración y estudios organizacionales." Encuentro nacional de investigadores sobre la organización y la gestión. Ibagué: ASCOLFA, p.p. 43-62.
- Morgan, G. (1998). "Imágenes de la organización". México: Alfaomega.
- Morín, E. (1998) Entrevista realizada sobre "El Pensamiento Complejo" a Edgar Morin. Bogotá: Revista Ensayo y Error.
- Morín, E. (2001). "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro". UNESCO. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Nelson, R. & Winter, S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. In D.C. North (Ed.), 1994, Economic performance through time. *The American Economic Review* 84(3), 359-368.



- O'Donnell, G. (1990) "Apuntes para una teoría del Estado". En "Teoría de la burocracia estatal: enfoques críticos". Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Oszlack, O. (1990). "Políticas públicas y regímenes políticos. Reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas". Bogotá: ESAP.
- Páramo, D. (2006). "La literatura en la enseñanza del mercadeo. Un experimento". En "Encuentro internacional de investigación y docencia: epistemología, investigación y educación en las ciencias administrativas". Popayán: ASCOLFA, p.p. 73-82.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). "En busca de la excelencia". Bogotá: Editorial Norma.
- Pesqueux, Y. (2005) "Organizaciones: modelos, imágenes, metáforas y figuras". *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Compilador Fernando Cruz Kronfly. Cali: Universidad del Valle.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79-91
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). "Administración". México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Salinas, O. y Zapata, A. (2009). "Exámenes de Calidad de la Educación Superior en Administración". Bogotá: ASCOLFA-ICFES
- Saramago, J. (2001) "La Caverna". Bogotá: Alfaguara.
- Schreyogg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* 28(9), 913-933
- Stoner, J. (1998). "Administración". México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *The Academy of Management Journal* 48(3), 450-463.
- Taylor, F. (1971) "Principios de la administración científica". México: Herrero hermanos: pgs. 15-124.
- Teece, D. J. (1982). Toward an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization* 3(1), 39-63.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.
- Weber, M. (1976). "La Etica protestante y el espíritu del capitalismo". Barcelona: Fondo de Cultura Económica.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24(10), 991-995.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 15, 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years later. *Strategic Management Journal* 16(3), 171-174.

Zapata, E. (1985). *Técnicas básicas y administración de ventas*. Tunja: Editar.

Zuleta, E. (1986). *Arte y Filosofía*. Medellín: Percepci