

I disagi del manager

Shutdown. Spegnimento improvviso della macchina dello Stato. Nell'autunno 2025 nel Congresso degli Stati Uniti non si trova l'accordo necessario per approvare il bilancio preventivo per l'anno successivo.

Milioni di americani non ricevono i buoni pasto necessari per sfamare le loro famiglie. Milioni di dipendenti federali, non hanno ricevuto lo stipendio, anche se molti continuano a lavorare. Oltre a ciò, in mancanza di finanziamenti, gli enti pubblici, privi di copertura dei costi correnti, non producono i dati necessari a guidare le scelte di politica economica. In particolare mancano i dati riguardanti il mercato del lavoro.

Giunti al ventinovesimo giorno di Shutdown, Jerome Powell Presidente della Federal Reserve -la Banca Centrale, cui compete garantire stabilità economica e finanziaria- dice: stiamo "driving in the fog". È un paradosso. Il sistema economico e finanziario statunitense si fonda sulla enorme disponibilità di dati forniti da dispositivi digitali, ed elaborati tramite computer dotati di enorme potenza di calcolo. E ora i dati mancano.

Dopo quarantatré giorni, il 12 novembre, la situazione si sblocca. Ma deve passare ancora un mese prima che tornino disponibili i dati relativi al mercato del lavoro.

Possiamo chiederci perché questi dati sono così importanti.

In sintesi, la risposta è questa: i dati servono per tenere sotto controllo il lavoro umano.

L'economia, si dice, gode di buona salute quando il *labour cost*, il *costo del lavoro*, è il più basso possibile. Non esiste, nel modello economico statunitense, diritto al lavoro. Il concetto di contratto di lavoro a tempo indeterminato è sempre più una rarità. La situazione ideale è una condizione di partenza di disoccupazione. Si dà lavoro quando il mercato tira e quando il mercato è debole si lascia il lavoratore a casa.

Dare lavoro alle persone, così come investire in ricerca, innovazione, impianti, permette di guardare al futuro, garantendo la sopravvivenza nel tempo di ogni impresa. Ma tutto questo è considerato irrilevante nel quadro neocapitalista oggi dominante. È molto più conveniente destinare i profitti alla speculazione finanziaria. Le imprese private così passano dall'essere luoghi di creazione di valore all'essere mezzi per l'estrazione di valore. Ogni anno quantità di denaro sempre più ingenti sono sottratte all'economia produttiva per essere giocate in Borsa e per essere investite in prodotti finanziari.

La speculazione finanziaria si alimenta di sé stessa: nuovi prodotti di finanza sono costruiti scommettendo sull'acquisto o la vendita dei prodotti finanziari esistenti, in un circolo speculativo infinito, che si allontana sempre più dall'economia reale, l'economia dove si producono beni e servizi e per questo si offre lavoro.

Quando poi il capitale finanziario investe in attività imprenditoriali, in quali settori investe preferenzialmente? Oggi gli investimenti sono innanzitutto diretti verso l'industria delle nuove tecnologie digitali, in particolare verso lo sviluppo di Intelligenza Artificiale. Cosa è infatti l'Intelligenza Artificiale? Si tratta di sistemi tecnologici destinati a sostituire il lavoro umano. Si sostiene che tra dieci, venti o trent'anni ogni lavoro svolto dall'uomo potrà essere sostituito dal lavoro svolto da Intelligenze Artificiali. Probabilmente sono previsioni azzardate. Ma valgono come minaccia, efficace già oggi. L'Intelligenza Artificiale serve a tenere sotto scacco il lavoro umano. Serve a dire a ogni lavoratore: in ogni momento puoi essere sostituito. Serve a tenere basso il *labour cost*, il valore del lavoro umano.

Per tutto questo un senso di disagio serpeggia tra i manager di tutto il mondo. Il ruolo dei manager consiste nel garantire il funzionamento delle imprese, delle organizzazioni. Consiste nel far sì che il sistema socio-tecnico costituito da persone al lavoro e da tecnologie generi valore.

Accade però oggi che l'autonomia decisionale dei manager sia sempre più ridotta, e che il suo lavoro sia sempre più svilito.

Il primo motivo è che la libertà d'azione dei manager è sempre più condizionata da regole di *compliance*, e cioè vincoli, controlli, standard di riferimento imposti dalla finanza speculativa. Il manager oggi non può gestire l'impresa cercando di produrre valore, basandosi sulle opportunità fornite dalle tecnologie di cui l'impresa dispone, guardando alle opportunità di mercato, rispondendo alle aspettative dei clienti. Il manager è invece costretto ad agire sottostando a regole che giungono ad ogni impresa tramite il sistema bancario. È impossibile per una impresa operare senza il ricorso a servizi bancari. E le banche non sono oggi mezzi per il buon funzionamento dell'economia produttiva. Sono al contrario articolazioni della finanza speculativa. Dettano regole funzionali non alla creazione del valore, ma all'estrazione del valore.

Il secondo motivo consiste nella crescente diffusione di tecnologie destinate non più solo a supportare il lavoro del manager, ma in realtà a sostituirlo. Il lavoratore più minacciato dall'avvento dell'Intelligenza Artificiale non è il lavoratore manuale, l'operaio, è il manager. È sempre più diffusa, tramite Business School e società di consulenza strategica, l'idea che appositi algoritmi governano l'impresa meglio dei manager.

Il terzo motivo del disagio provato oggi dai manager è, da un punto di vista etico, il più umiliante.

La prima aspettativa rivolta ad ogni manager è: 'comprimi il più possibile il *labour cost*, il costo del lavoro'. Il sistema remunerativo dei manager è legato ad incentivi: più il manager tiene basso il costo del lavoro, più è pagato. Esiste dunque un indirizzo globale che costringe i manager a tagliare i posti di lavoro.

Il manager, dunque, essere umano, pur sapendo bene che senza la calda e partecipe presenza degli esseri umani qualsiasi organizzazione perde senso; pur sapendo bene che solo il contributo dei lavoratori di ogni ordine e grado garantisce creazione di valore, è costretto a giocare contro, è costretto a mettersi al servizio di un comando lontano dall'impresa, dal luogo dove l'impresa vive e dalla rete sociale alla quale l'impresa appartiene.

Non sta a me parlare di Filoponia. Ma mi è chiaro che Filoponia appare come auspicabile alternativa alla situazione che ho descritto perché interviene, sostituendo il finanziamento con il capitale diffuso, a favore delle imprese di qualsiasi grandezza e grado di struttura manageriale.

L'aspetto più interessante e promettente di Filoponia consiste poi nel fatto che non si tratta di una proposta già costruita in ogni dettaglio; né di una proposta che viene dai luoghi centrali -New York, Silicon Valley- dell'economia asservita alla finanza. È invece una proposta che fa appello al lavoro congiunto e solidale di tutti gli attori che appartengono ad un luogo, ad una cultura, ad un tessuto socioeconomico, affinché l'impresa, pur votata al profitto, torni a essere luogo di creazione di valore, economico come sociale ed ambientale.

Francesco Varanini, manager, docente, formatore e consulente; ha fondato la rivista *Persone & Conoscenze e Assoetica*, associazione per la diffusione di atteggiamenti etici e responsabili.

3 dicembre 2025

El malestar de los gerentes

Shutdown. Apagón repentino de la máquina del Estado. En otoño de 2025, el Congreso de los Estados Unidos no alcanza el acuerdo necesario para aprobar el presupuesto para el año siguiente.

Millones de estadounidenses no reciben los vales de comida necesarios para alimentar a sus familias. Millones de empleados federales no han recibido su salario, aunque muchos sigan trabajando. Además, ante la falta de financiación, los organismos públicos, que no pueden cubrir los gastos corrientes, no producen los datos necesarios para orientar las decisiones de política económica. En particular, faltan datos sobre el mercado laboral.

Llegados al vigésimo noveno día del cierre, Jerome Powell, presidente de la Reserva Federal -el Banco Central, encargado de garantizar la estabilidad económica y financiera- dice: estamos "manejaando en la niebla". Es una paradoja. El sistema económico y financiero estadounidense se basa en la enorme disponibilidad de datos proporcionados por dispositivos digitales y procesados por computadoras con una enorme potencia de cálculo. Y ahora faltan los datos.

Después de cuarenta y tres días, el 12 de noviembre, la situación se desbloquea. Pero aún debe pasar un mes antes de que vuelvan a estar disponibles los datos relativos al mercado laboral.

Podemos preguntarnos porqué estos datos son tan importantes.

En apretada síntesis: los datos sirven para mantener bajo control el trabajo humano.

Se dice que la economía goza de buena salud cuando el *labour cost*, el costo laboral, es lo más bajo posible. En el modelo económico estadounidense no existe el derecho al trabajo. El concepto de contrato de trabajo indefinido es cada vez más una rareza. La situación ideal es una condición inicial de desempleo. Se ofrece trabajo cuando el mercado está en auge y cuando el mercado es débil se despide.

Ofrecer trabajo a las personas, al igual que invertir en investigación, innovación e instalaciones, permite mirar hacia el futuro, garantizando la supervivencia a lo largo del tiempo de cualquier empresa. Pero todo esto se considera irrelevante en el marco neocapitalista que domina hoy día. Es mucho más provechoso destinar los beneficios a la especulación financiera. Así, las empresas privadas pasan de ser lugares de creación de valor a ser medios de extracción de valor. Cada año se sustraen cantidades cada vez mayores de dinero de la economía productiva para jugárselas en la bolsa e invertir las en productos financieros.

La especulación financiera se alimenta de sí misma: se crean nuevos productos financieros apostando por la compra o venta de productos financieros existentes, en un círculo especulativo infinito que se aleja cada vez más de la economía real, la economía en la que se producen bienes y servicios y, por lo tanto, se ofrece trabajo.

Y al final, cuando el capital financiero invierte en actividades empresariales, ¿en qué sectores invierte preferentemente? Hoy día, las inversiones se dirigen principalmente a la industria de las nuevas tecnologías digitales, en particular al desarrollo de la Inteligencia Artificial. ¿Qué es, en realidad, la inteligencia artificial? Se trata de sistemas tecnológicos destinados a sustituir el trabajo humano. Se sostiene que dentro de diez, veinte o treinta años, todo el trabajo realizado por el hombre podrá ser sustituido por el trabajo realizado por la inteligencia artificial. Probablemente se trate de previsiones arriesgadas. Pero son una amenaza, ya efectiva en la actualidad. La inteligencia artificial sirve para mantener a raya el trabajo humano. Sirve para decirle a cada trabajador: en cualquier momento puedes ser sustituido. Sirve para mantener bajos los costes laborales, el valor del trabajo humano.

Por todo ello, un sentimiento de malestar se extiende entre los *manager* de todo el mundo. La función de los gerentes consiste en garantizar el funcionamiento de las empresas y las organizaciones. Consiste en hacer que el sistema sociotécnico formado por personas que trabajan y tecnologías genere valor.

Sin embargo, hoy día ocurre que la autonomía decisoria de los gerentes se ve cada vez más afectada y que su trabajo se envilece día tras día.

La primera razón de este degrado es que la libertad de acción de los gerentes está cada vez más condicionada por las normas de *compliance*, es decir las restricciones, los controles y los estándares de referencia impuestos por las finanzas especulativas. Hoy en día, el gerente no puede conducir la empresa tratando de producir valor, basándose en las oportunidades que le brindan las tecnologías de las que dispone la empresa, atendiendo a las oportunidades del mercado y respondiendo a las expectativas de los clientes. En cambio, el gerente se ve obligado a actuar sometiendo a normas que llegan a todas las empresas a través del sistema bancario. Es imposible para una empresa operar sin recurrir a los servicios bancarios. Y los bancos no son hoy día un medio para garantizar buen funcionamiento a la economía productiva. Por el contrario, son articulaciones de las finanzas especulativas. Dicta normas que no sirven para crear valor, sino para extraerlo.

La segunda razón es la creciente difusión de tecnologías destinadas ya no solo a apoyar el trabajo del gerente, sino, en realidad, a sustituirlo. El trabajador más amenazado por la llegada de la inteligencia artificial no es el trabajador manual, el obrero, sino el gerente. Cada vez está más extendida, a través de las escuelas de negocios y las empresas de consultoría estratégica, la idea de que unos algoritmos específicos gobiernan la empresa mejor que los gerentes.

La tercera razón del malestar que sienten hoy los gerentes es, en un enfoque ético, la más humillante.

La primera expectativa que se tiene de todo gerente es: "reduce al máximo el coste laboral". El sistema de remuneración de los gerentes está vinculado a incentivos: cuanto más bajo es el coste laboral, más se les paga. Por lo tanto, existe una tendencia global que obliga a los gerentes a recortar los empleos.

Por tanto, aunque cada gerente sepa muy bien que sin la presencia cálida y participativa de los seres humanos cualquier organización pierde sentido; aunque sepa muy bien que solo la contribución de los trabajadores de todos los niveles garantiza la creación de valor, se ve obligado a jugar en contra, poniéndose al servicio de un mando que nace lejos del lugar donde opera la empresa y donde vive la red social a la que la empresa pertenece.

No me cabe a mí hablar de Filoponía. Pero tengo claro que Filoponía parece una alternativa deseable a la situación que he descrito, ya que interviene sustituyendo la financiación por capital difuso, en favor de empresas de cualquier tamaño y estructura directiva.

La faceta más interesante y prometedora de Filoponía es que no se trata de una propuesta ya construida en todos sus pormenores, ni de una propuesta que surge de los centros neurálgicos - Nueva York, Silicon Valley- de la economía sometida a las finanzas.

Se trata, en cambio, de una propuesta que apela al trabajo conjunto y solidario de todos los actores que pertenecen a un lugar, a una cultura, a un tejido socioeconómico, para que la empresa, aunque dedicada al lucro, vuelva a ser un lugar de creación de valor, tanto económico como social y medioambiental.

Francesco Varanini, gerente, profesor, formador y consultor; fundó la revista *Persone & Conoscenze* y *Assoetica*, asociación para la difusión de actitudes éticas y responsables.

3 de diciembre de 2025