
LO EFICAZ ES JUSTO

Jacques Le Mouël

Tomado de *Critique de l'efficacité*, primera parte, capítulo 3, Éditions de Seuil, París, 1991. Traducción de Alberto Supelano.

Resumen

Jacques Le Mouél. "Lo eficaz es justo", Cuadernos de Economía, v. XVI, n. 26, Bogotá, 1997, páginas 107-129.

En este texto, que corresponde al capítulo 3 de su libro, Jacques Le Mouél completa la reflexión filosófica sobre el mito empresarial de la eficacia fundado en el sofisma: "Lo eficaz es verdadero. Lo verdadero es justo. luego, lo eficaz es justo". El hecho de elevar la administración a la categoría de paradigma del modelo económico de la sociedad occidental y el hundimiento de las economías del Este han llevado a ignorar que, ahora, el modelo somos nosotros mismos. Su análisis de la pretendida neutralidad de la ciencia y de las diferencias entre ética y moral, en el marco de la empresa y en sus relaciones con la sociedad, lo lleva a concluir que no es cierto que lo eficaz sea justo y que la empresa no puede servir de modelo a la sociedad contemporánea, pues el fin no justifica los medios.

Abstract

Jacques Le Mouél. "What is Effective is Fair", Cuadernos de Economía, v. XVI, n. 26, Bogotá, 1997, pages 107-129.

In this text, which comes from Chapter 3 of his book, Jacques Le Mouél completes the philosophical reflection about the entrepreneurial myth of effectiveness founded in the sophism: "What is effective is true. What is true is faie. Therefore, what is effective is fair". The fact that management is elevated to the category of paradigm for the economic model of Western society and the collapse of the economies of the East has led to neglect that, now, we ourselves are the model. His analysis of the supposed neutrality of science and of the differences between ethics and morality, in the framework of the firm and its relations with society, lead him to conclude that it is not true that what is effective is fair, and that the firm cannot serve as a model for contemporary society, since the end does not justify the means.

Ya denuncié esa pretendida 'verdad' que se afirma en el discurso empresarial en nombre de la 'eficacia', hoy convertida en valor central de la 'nueva administración'. He intentado mostrar las desviaciones que pueden surgir cuando se opta por la acción en detrimento del conocimiento: rechazo de las contradicciones, de la complejidad y, más profundamente, rechazo de la pregunta acerca del ¿porqué?, es decir, acerca de los fundamentos teóricos de las prácticas actuales. Vimos que esta 'lógica de la eficacia' se inscribe en un discurso ideológico que remite, a su vez, a una visión utilitarista y pragmática de la vida en sociedad, y que las técnicas modernas de 'comunicación' difunden este discurso en una 'jerga' digna de Orwell. Al presentar una imagen 'ideal' de la empresa, la 'administración-espectáculo' contribuye a revalorizarla y a darle una legitimidad nueva. Ayer despreciado y aun combatido, el empresario es hoy un modelo; hasta ayer terreno privilegiado de la lucha de clases y tema de debate permanente para la clase política y la sociedad en su conjunto, la empresa hoy logra 'consenso' en torno suyo. En todas las esferas —la social, la económica y la política— se proclama que el espíritu de la empresa, con sus valores de eficacia y rentabilidad, es el remedio para los males de nuestra sociedad. Se sugiere incluso que los 'valores' de la empresa podrían servir como nuevo modelo social en la lucha contra la decadencia. En suma, por todas partes se afirma que lo que es eficaz en la empresa también debe serlo en la sociedad; que 'lo eficaz es justo'.

Es indudable que la revalorización de la empresa y de los empresarios debía ocurrir en algún momento: si se espera que la empresa contribuya activamente a luchar contra el desempleo y a mejorar el nivel de vida, no es posible que al mismo tiempo se la rechace y se la someta a la vindicta popular. ¿Pero hay que caer en el extremo opuesto? ¿Confundir el fin con los medios? ¿Olvidar que la empresa no es un fin sino un medio específico para que sus accionistas, directivos y asalariados logren sus

propios objetivos? La eficacia de la empresa como el 'mejor sistema posible', en el sentido del 'mejor régimen posible' que buscaban los griegos, está lejos de haberse probado. Como vimos, la eficacia de la administración no es algo obvio. No todo lo eficaz es portador de verdad. Y, sobre todo, conviene evaluar el significado de la afirmación: 'lo eficaz es justo'.

Al volverse 'legítima', la empresa abandona el ámbito estrecho de la reflexión económica y social para entrar en un terreno más vasto, el del derecho y la equidad, pues ése es el sentido de la palabra 'legítimo': "fundado en el derecho, en la equidad". Es, entonces, pertinente considerar a la empresa y a la administración desde el punto de vista de la filosofía del derecho y de la moral. Más aún cuando el mundo gerencial busca apropiarse de este terreno mediante lo que hoy se denomina 'ética de los negocios'.

¿LA TÉCNICA ES NEUTRAL?

Mientras que las nociones de 'verdad' y 'justicia' siempre fueron objeto de la reflexión filosófica y constituyen el meollo de todas las grandes corrientes que han surgido en su historia, hasta hoy la noción de 'eficacia' no parece haber preocupado mucho a los filósofos. Según la definición más aceptada, es 'eficaz' lo que produce el efecto que se espera. Esta noción surge con el desarrollo de la técnica. De un tratamiento médico, por ejemplo, se dirá que es 'eficaz'. Un breve repaso etimológico muestra que para los griegos ambas nociones estaban estrechamente ligadas. Al principio, *techné* significaba 'producción' o 'fabricación', pero muy pronto empezó a denotar el saber hacer en general, luego el método, la 'manera eficaz de obrar'. Por tanto, preguntar qué es la 'eficacia' es preguntar qué es la 'técnica'.

Una técnica consiste en poner en práctica cierto saber y se diferencia del saber como tal: para los griegos, especialmente para Aristóteles, los fines de la actividad en cuestión le son indiferentes. De acuerdo con Aristóteles, los dominios de la *techné* y de la virtud ética están separados. En tanto aplicación de medios, sólo se la debe juzgar en virtud del ajuste eficaz de esos medios al fin que se persigue, que ha sido propuesto por una instancia diferente. El 'técnico' no debe ocuparse de lo que se produce, ni del porqué se produce.

Esta concepción de la técnica como instrumento 'neutral' predominará hasta comienzos del siglo XX. Marx nunca criticó la técnica como tal; consideraba incluso que las fuerzas productivas —en especial, las ciencias y la técnica— eran ideológicamente neutrales, y que su desarrollo

era intrínsecamente positivo. Para él, la tecnología capitalista es la racionalidad encarnada; es verdad que menciona y denuncia sus consecuencias inhumanas, pero éstas provienen en lo fundamental del uso capitalista de una tecnología que se valoriza positivamente a sí misma. Además, el desarrollo de las fuerzas productivas asociadas al capitalismo proveería la base material para edificar el socialismo. Habrá que esperar a la guerra de 1914 y, sobre todo, a Auschwitz, y luego a Hiroshima, para que el problema de la técnica se ponga a la orden del día. Pero en verdad sólo desde hace pocos años, con el desarrollo de la genética y los temores suscitados por las 'manipulaciones genéticas', se viene haciendo una reflexión ética sobre la técnica.

En todos los tiempos, desde la primera flecha de sílex, pasando por el caballo de Troya, hasta nuestros días, la técnica se ha utilizado con fines militares; pero la primera manifestación espectacular del poder de la técnica moderna y de su capacidad destructora fue la guerra de 1914. Por vez primera se evidenció que el hombre tenía poco peso frente a la 'máquina soberana', expresión del escritor alemán Ernst Jünger para designar la técnica. Y el general De Gaulle sacó rápidamente la lección, aunque el Estado Mayor francés no atendió sus razones en favor de un ejército motorizado y blindado. Hitler, por su parte, advirtió las ventajas que podía sacar de los 'progresos' técnicos y los convirtió en instrumento para dominar el mundo. En particular, el uso racional, industrial y eficaz de la deportación y del genocidio demostró para siempre que es imposible disociar una técnica de su utilización, del fin al que sirve. "En ningún otro lugar o época se asistió a un fenómeno tan repentino y complejo: nunca se segaron tantas vidas humanas en tan poco tiempo y con esa lúcida combinación de *inteligencia técnica*, fanatismo y crueldad", dice Primo Levi [1989, 21]. Después de Auschwitz, nadie puede defender la neutralidad de la técnica.

Una pregunta filosófica que surge desde ese momento es si la técnica es en sí misma una fuerza de dominación. Y no es casual que los principales filósofos dedicados a la reflexión crítica sobre la técnica hayan sido los pensadores de la Escuela de Frankfurt.¹ Muchos de ellos judíos, dejaron la Alemania nazi entre 1933 y 1938 y se refugiaron en Estados Unidos. Cuando acabó la guerra regresaron a Europa, después de sufrir la triple experiencia de su opresión, su exilio como judíos y como alemanes, y como filósofos a quienes les era imposible vivir en la América ultratecnologizada. En *Dialectique de la raison*, Adorno y Horkheimer demuestran que la razón técnica, tras haber contribuido a la liberación de la

1 Retomo ciertos pasajes de un curso dictado por Jean-Marie Domenach en la Escuela Politécnica con el título de "Enfoque de la modernidad".

humanidad, se está convirtiendo en un mito que sofoca todas las potencialidades humanas. La técnica uniforma las culturas de los países desarrollados, y en cada capital encontramos los mismos objetos, las mismas ropas y, muy pronto, las mismas conductas. Para Adorno y Horkheimer, esta identidad de las cosas y de los hombres hace imposible que cada individuo sea idéntico a sí mismo, que sepa quién es y de dónde viene.

Más radical, Herbert Marcuse dice en *El hombre unidimensional*:

Ante los aspectos totalitarios de esta sociedad, ya no es posible hablar de 'neutralidad' de la tecnología. Ya no es posible aislar la tecnología del uso al que está destinada; la sociedad tecnológica es un sistema de dominación que funciona en el mismo nivel de las concepciones y construcciones de las técnicas [1987].

Para él, el aparato productivo tiende a ser 'totalitario' porque determina las actividades, actitudes y aptitudes asociadas a la vida social, al mismo tiempo que las aspiraciones y necesidades individuales. Desaparece así toda oposición entre vida privada y vida pública, entre necesidades sociales y necesidades individuales. Por su parte, Habermas piensa que la técnica y la ciencia son la ideología de los grupos dirigentes de las democracias 'liberales' y que les dan la legitimidad que éstos necesitan.

En un mundo que vuelve a dudar a causa de los choques petroleros y de la recesión, la técnica sigue siendo un valor al que se acude como refugio. Se la ve en acción, produce objetos tangibles y, aunque sea ambigua —hoy sabemos que puede salvar vidas y destruirlas— sigue siendo fascinante.² La técnica orienta la ciencia hacia resultados que deben ser cada vez más espectaculares y rentables. Así pues, la relación ciencia-técnica se ha invertido, lo que ha llevado al 'ocaso' de la filosofía y del problema de la verdad. Como vimos, hoy se considera 'verdadero' no lo que depende de una verificación intelectual sino lo que prueba ser eficaz. Jacques Ellul justificaba ese sofisma cuando decía que: "El poder y la autonomía de la técnica son tan firmes que ésta pasa a ser *juez de la moral*: una proposición moral sólo será válida en este tiempo si concuerda con él" [Ellul s.f., las cursivas son mías]. Detrás de los problemas creados por la técnica está la cuestión de la moral y, por consiguiente, la del derecho, como evidencian los avances de la 'procreación artificial', que obligan a modificar las disposiciones legales y jurídicas. ¿Debemos utilizar todos los medios que la ciencia y la técnica ponen a nuestra disposición? ¿Se debe producir una herramienta o un objeto sin tener en cuenta el uso al que será destinado y las consecuencias que acarreará?

2 ¡Me fascina el computador con que escribo este libro!

Estas preguntas sólo pueden hacerse cuando se advierte que, en contra de lo que dicen los 'tecnócratas', la técnica no es neutral.

El uso peyorativo de la palabra 'tecnócrata' no es obra del azar; por el contrario, revela el temor ante toda decisión que se toma en nombre de la supuesta 'eficacia' o 'neutralidad' de la técnica. Sea que se trate de instalar una central nuclear en Bretaña o de construir un nuevo subterráneo en París, el hombre común es consciente de que, más allá de lo que se decida emprender, hay otras cosas en juego. Mientras que en los años setenta los hombres de empresa veían a los ecologistas con cierto desprecio, hoy compiten para hacer la mejor campaña de publicidad que alabe su preocupación por el medio ambiente. Del mismo modo, mientras que los *golden boys* estuvieron en la primera plana de los periódicos y su saber hacer —otra vez la técnica— se cotizaba a precio de oro, hoy es de buen tono criticar su suficiencia y la pequeñez de sus valores morales. La 'ética' se está convirtiendo en la última moda en materia de administración de empresas.

LA 'ÉTICA DE LOS NEGOCIOS' LAVA MÁS BLANCO

Después de los escándalos que asediaron la presidencia de Reagan, desde el Irangate hasta la renuncia sucesiva de muchos miembros de su círculo, comprometidos en negocios más o menos dudosos, aunque el Presidente presumía ser el adalid del rigor moral, ha llegado la hora de la 'ética'. Las universidades estadounidenses fundan cátedras de 'ética de los negocios' y publican artículos y libros. Japón también entró en la carrera de la 'ética', sobre todo en la vida política, cuando un tal señor Hasegawa fue nombrado presidente de una comisión parlamentaria encargada de reformar la ética de los partidos. Idea desafortunada, porque poco después *Le Monde* [1988] informaba que ese señor, a quien tres días antes habían nombrado ministro de Justicia, ¡estaba comprometido en el escándalo Recruit! En Francia, dos 'negocios' fueron la comidilla de la crónica cotidiana a principios de 1989: el *raid* sobre el capital de la Société Générale y la oferta pública de compra de Péchiney por la empresa americana Triangle. Estos 'negocios' no constituyen ninguna novedad —hace varios años que se habla de 'delitos de iniciados'— pero sí el trato que le da la prensa. La referencia a la 'moral' es cada vez más frecuente. Leemos en *Le Monde* [1989]:

Se crean verdaderas fortunas —independientemente de las rentas— gracias a las plusvalías ganadas de antemano en detrimento de los más desprotegidos, es decir, de los no iniciados [...]. ¿Qué queda de la igualdad de todos frente al riesgo, si los mercados no son totalmente transparentes?

Las virtudes del mercado están en cuestión y se critica el liberalismo a ultranza, de derecha y de izquierda. En febrero de 1989, el gobierno anunció que se iba a ocupar de la 'moralización de la vida financiera'.

La moda de la 'ética de los negocios' viene, una vez más, de Estados Unidos, con el primer libro traducido al francés, *Éthique et management* [Blanchard y Peale, 1988], cuyo subtítulo denuncia claramente su ambición: *Triunfar sin perder la decencia*. Pero no podemos engañarnos: tras la pretensión del título, se presenta una serie de recetas rápidas en forma de principios morales escritos en gruesos caracteres, a toda página, dignos del escotismo de preguerra, como: "No hay una buena manera de hacer algo malo", "no existe almohada más cómoda que una conciencia tranquila", "pareciera que las personas honestas son las que pierden el partido, pero generalmente no juegan en el mismo campo", etcétera. El libro tiene la forma de un relato cuyo protagonista es un gerente comercial a quien un posible empleado le ofrece informaciones confidenciales sobre el competidor con el que trabaja. Y he aquí el estado anímico del valeroso gerente: ¿contratará a este lobezno de largos colmillos por informaciones que le serían útiles en una coyuntura tan difícil? ¿O se negará por imponérselo sus principios morales? ¡Adivinen! Ganaron: ¡al final del libro le ofrece el cargo de 'responsable de ética de la empresa'! ¡El último de los oficios 'de acomodo', sin duda!

Aparte de esta 'literatura' para analfabetos, algunas revistas de gestión más serias y escuelas superiores francesas también se subieron al tren de la 'ética'. En abril de 1989 se reunió en Francia el primer simposio internacional sobre ética, economía y empresa. Nos enteramos que en Estados Unidos (según una encuesta realizada en 1987 por el *Conference Board*), el 75 por ciento de las 300 empresas más importantes tiene un código de conducta que rige sus relaciones internas y externas, y también que, según un sondeo del *New York Times*, el 53 por ciento de los estadounidenses piensa que el mundo de los negocios es corrupto. Es comprensible que las empresas norteamericanas comenzaran a invertir en 'ética' y a considerarla como un medio de gestión igual que cualquier otro. Se trata de limpiar la imagen de *business*, un tanto opacada por la acumulación de 'negocios' de todo tipo. En Francia, en cambio, el debate está en sus comienzos. Según el Instituto de Gestión Social, ninguna de las 40 empresas más grandes tiene aún un 'responsable de ética' y, por lo que sé, una sola (Lafarge-Coppée) dispone de un código deontológico.³ Al preguntarles cuáles eran las razones de esta entrada espectacular de la 'ética' al mundo empresarial, varios participantes dijeron que la

3 Supe que después de este coloquio algunos bancos y compañías de seguros pensaban crear un código semejante.

causa principal era el desequilibrio cada vez mayor entre los discursos y la realidad. Y citaron la contradicción entre el 'discurso de la mayoría moral' de los republicanos en Estados Unidos o de los conservadores en Gran Bretaña, así como el vocabulario de los héroes mediáticos de estos años de ofertas públicas de compra: *raiders*, 'tiburones de las finanzas', 'desmembramiento de empresas' y otros 'caballeros negros'. El dinero fácil que ganaron los *golden boys*, la especulación bursátil desenfundada, castigada en cierto modo por el *crack* de octubre de 1987, y la presencia cada vez más visible de los 'nuevos pobres' crean desorden o, para decirlo con mayor seriedad, crean un estado de anomia donde cada quien se pregunta cuáles son las reglas del juego, si todavía las hay. Según diferentes informes, los participantes de este coloquio quedaron insatisfechos al percibir que, aunque se hicieron buenas preguntas, las respuestas no fueron satisfactorias. ¿Son realmente compatibles las preocupaciones éticas con el interés bien entendido de los negocios? ¿Es siquiera imaginable asociar los términos 'ética' y 'negocios'? Cosa extraña: a menudo nos hacen las preguntas más simples.

Alain Minc no duda de la posibilidad de 'moralizar' el mundo de los negocios. En *La machine égalitaire*, profetizaba: "La moral será el desafío del siglo XXI" [1987, 177] y, más adelante: "La sociedad fragmentada del siglo XXI expresará, más que cualquier otra, una necesidad de ética". Y preveía "enfrentamientos de rara intensidad", pues "los enfrentamientos sobre los fines son evidentemente más asoladores que los conflictos sobre los medios" [1987, 224]. Sólo que en este libro, Minc fundaba la 'ética' en el mercado. En su opinión, el mercado y no el Estado es el que está en mejores condiciones para contribuir a reducir la desigualdad. En suma, se podía ser 'de izquierda' y a la vez 'liberal'. Dos años después, en *L'argent fou* [1989], vuelve sobre esa cuestión. Siempre partidario de la economía de mercado y convencido de los beneficios del capitalismo, un poco menos 'a la izquierda' desde que se convirtió en uno de los financieros destacados de la Bolsa parisiense, afirma, no obstante, que hoy teme lo peor. Y critica el celo de los socialistas, que a su juicio habrían contribuido a que el mercado se hiciese 'totalitario'. Leyendo su libro, parece que marchamos inevitablemente hacia una explosión social. Su tesis es que, puesto que el dinero es el nuevo rey de la sociedad, no tiene ningún contrapoder que lo enfrente: "demasiado mercado puede matar al mercado"; y lanza un vibrante llamamiento a la virtud, para los políticos, y a la ética, para los gerentes. *L'argent fou* es el remate adecuado para *La machine égalitaire*, y ambas obras hacen gala de una misma lógica: la de un mercado supuestamente capaz de resolver, con una pizca de derecho, unas gotas de reforma fiscal y una onza de moral, las contradicciones del sistema capitalista. Porque aunque Minc pone en evidencia, con gran lucidez, los estragos causados por lo que se conviene en

llamar 'sociedad dual', sigue creyendo que la esfera de la producción es 'neutral' y que el único problema es la forma de distribuir la riqueza producida. Reaparece, pues, en la base de su demostración el presupuesto de la 'neutralidad' de la técnica. Ahora bien, ya vimos que esto no es tan evidente.

Querer 'moralizar' el mundo de los negocios es, de por sí, un vasto programa. Querer conciliar la ética y el *business* es más ambicioso todavía. Además habría que saber de qué se habla cuando los términos 'ética' y 'moral' se utilizan para cualquier propósito. Es verdad que la aparición de esas nociones en coloquios, medios de información y literatura gerencial indica que se ha tomado conciencia de los límites del sofisma inicial, lo que equivale a decir que 'lo eficaz' no es forzosamente 'justo'; en otras palabras, que el fin no siempre justifica los medios. Pero, ¿se puede hablar de 'ética' a propósito de cualquier cosa y ver en ella un simple *medio*? Y, en caso afirmativo, ¿para qué *fin*es? Queda así planteado el problema de la *ética*, y un pequeño rodeo por la filosofía es en este caso más necesario que nunca.

UN RODEO FILOSÓFICO

En los capítulos anteriores he hecho frecuentes referencias a la filosofía. En cada ocasión, sólo he buscado aclarar algunas nociones o recordar que tal o cual gestión planteada por las teorías o prácticas gerenciales requería una aclaración que sólo podía encontrarse en la filosofía o en la historia. He intentado mostrar las raíces utilitaristas y pragmáticas de la 'nueva administración', o situar el problema de la técnica fuera del campo puramente económico. Si ahora propongo un 'rodeo filosófico', es decir, abandonar por un momento la gerencia y hacer una pausa, es porque se ha comprobado que la filosofía ha penetrado, *de hecho*, en la empresa, que sus conceptos están en la primera plana de la prensa gerencial —'valores', 'cultura', 'identidad'— y que la noción de 'ética' nos lleva al núcleo de la problemática filosófica. Y no es una paradoja menor ver que la filosofía, disciplina cuya 'muerte' ya ni siquiera se anuncia cuando era obvia para algunos, retorna al escenario y franquea la puerta de nuestras empresas. En realidad, no deberíamos sorprendernos, por diversas razones. Primera, porque las preguntas filosóficas son las preguntas que se hace todo el mundo, porque la filosofía enseña que una pregunta lleva a otras preguntas, porque la interrogación hace avanzar al pensamiento mientras que las respuestas prefabricadas lo estancan, porque la filosofía conoce la historia de las preguntas que se hizo la humanidad y las respuestas que se dieron. La filosofía no silencia las dificultades, las pone de relieve. Y si las décadas del sesenta y del setenta fueron la edad de oro de las ciencias humanas, los problemas que

hoy se plantean, del sentido, de los valores, del derecho y de la ética, son, estrictamente, problemas filosóficos. Problemas que nos obligan a pensar.

‘Pensar’, en el verdadero sentido del término, es decir, reflexionar sobre los sistemas y modelos que se proponen, no para legitimarlos sino para subrayar lo que dejan de lado o, más precisamente, lo que no es evidente. ‘Pensar’, no en lo absoluto o como pura especulación, sino aquí y ahora, dentro del acontecimiento, en el punto en que hoy se enfrentan los problemas de lo verdadero y lo falso, lo justo y lo injusto. Sí, ‘pensar’ sobre la empresa y el cambio, y desempeñar el papel de ‘intelectual específico’ del que hablaba Foucault, es decir, “hablar en nombre propio”, reivindicando el derecho de partir de la experiencia propia:

Cada vez que intenté hacer un trabajo teórico, lo hice a partir de mi propia experiencia: siempre en relación con procesos que ocurrían a mi alrededor. Cuando emprendía un trabajo semejante, algún fragmento autobiográfico, era porque creía percibir resquebrajaduras, sacudidas sordas y disfunciones en lo que observaba, en las instituciones debía enfrentar, en mis relaciones con los demás.⁴

Esta es una apuesta difícil para el consultor y aprendiz de filósofo que pretendo ser, y que me pone de entrada bajo el fuego cruzado de los profesionales de la filosofía y de los heraldos de la empresa. Hallándome a la vez *dentro* de la empresa y *fuera* de ella, en las ‘fronteras’, como decía Foucault, me convencí de que este lugar era propicio para iniciar una reflexión sobre la empresa y de que el problema de la ‘ética’ ocupaba el centro de esta reflexión.

EL PROBLEMA DE LA ÉTICA

Etimológicamente, ‘ética’ proviene del griego ‘*êthos*’ (“lo que es propio de sí”) y remite a las maneras de comportarse que se juzgan convenientes en una situación dada; ‘moral’ proviene, a su vez, de las palabras latinas *mores*, *moralis*, y denota las costumbres, los usos. La ética es un concepto filosófico que nace con la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles, la primera obra que plantea claramente el problema del fin último del hombre, es decir, de aquel para el que los demás fines sólo serían medios y que no sería medio para otro fin. Para Aristóteles, este fin no puede ser otro que la felicidad. Pero es difícil definirla porque es algo que todos buscamos y que deseamos más de lo que la poseemos. Para algunos, la felicidad se reduce al placer; para otros, a los honores o la riqueza. Pero —dice Aristóteles— la primera definición remite a la animalidad y las

4 Entrevista concedida a *Libération*, 30 de mayo de 1981.

otras toman como fin último lo que no sólo es un medio para lograr ese fin. La felicidad, bien supremo, está más allá de los bienes particulares, no necesita medios para ser lo que es.

Desde el punto de vista ético, una proposición como "el fin justifica los medios" o "lo eficaz es justo", es inaceptable para Aristóteles. Justificar una acción por su eficacia no es ni siquiera imaginable. No porque la eficacia sea inmoral, sino porque no es el fin del hombre, porque es preciso complementarla: siempre se es eficaz 'para' algo y este algo es el objeto de reflexión de la ética. La ética no se ocupa de resolver los problemas, sino de las maneras de actuar conforme a ciertos valores. Si busca objetivos prácticos, lo hace en el sentido de considerar las asociaciones en su necesaria relación con los valores que respetan o rechazan. En otras palabras, hay una contradicción tajante entre el pragmatismo, para el que el único valor es el éxito instrumental de la acción (cuyos fines no tiene en cuenta), y la ética.

Lo mismo sucede cuando se adopta un punto de vista moral. En efecto, la moral apareció en la Antigüedad en oposición a la física, así como la ciencia del hombre se oponía a la ciencia de la naturaleza. La moral se ocupa del destino verdadero del hombre y afirma que toda acción libre y reflexiva supone la validez del fin, es decir, supone una reflexión y una decisión morales. Así, la moral constituye el sistema de reglas legítimas que el hombre debe seguir en su vida personal y en su vida social. En esta perspectiva, el problema moral y los problemas de la moral son el centro de toda reflexión, ya que en toda empresa humana, por desinteresada o neutra que se considere, hay que preguntarse si se justifica o no, si es admisible o reprochable, si corresponde a los valores reconocidos o los contradice. Una acción o un carácter son, por tanto, morales o inmorales, igual que las reglas que consciente o inconscientemente se siguen en los actos que expresan el carácter.

Por lo general, ambos términos, 'ética' y 'moral', se usan indistintamente. Aunque cierta tradición reserva el término latino para el análisis de los fenómenos morales concretos y el de origen griego, para el problema del fundamento de toda moral y el estudio de los conceptos fundamentales.

En la historia de la filosofía, el problema de la moral ha recibido dos clases de respuesta. En la primera, propuesta por Aristóteles y la mayoría de los griegos, el fin último del hombre es la felicidad; en la segunda, es la virtud. Kant es el filósofo que mejor expresa la idea de que la acción moral es la que se ejerce por respeto al deber:

Si hay una ciencia de la que el hombre tenga necesidad, es la que le enseña a ocupar, como es preciso, el lugar que le está asignado en la Creación y del que puede aprender lo que precisa para ser un hombre [Kant 1985].

Que la filosofía, lejos de ser privilegio exclusivo de las escuelas, concierne a *cada hombre*, y que sea ante todo *moral*, son dos convicciones profundas y estrechamente ligadas en el espíritu de Kant. Pero la felicidad no puede ser el *fin último* del hombre aunque sea un *fin natural*, en tanto el hombre tiende naturalmente a la felicidad y no existe ninguna razón para que renuncie a ella por principio. Para Kant, el ascetismo no es una virtud y la búsqueda de la felicidad no sólo es legítima sino que es un deber, simplemente porque no siendo la felicidad el fin del 'todo' del hombre, no puede ser su fin total. Si bien es legítimo que el hombre use su ingenio para satisfacer sus necesidades, no es aceptable que esta satisfacción determine lo que debe hacerse, y, menos aún, que se convierta en la motivación de sus acciones. En consecuencia, la acción jamás funda su valor moral por el contenido material de los fines que persigue, es necesario que se fundamente en un principio superior.

Este es el sentido de las máximas o imperativos kantianos que tanto alborozan a los calificadores de las pruebas de bachillerato: "Actúa de modo que las reglas de tu acción puedan erigirse en reglas universales" y "actúa de forma que sirvas a la humanidad, tanto en tu persona como en la de otro, como un fin y nunca como un simple medio". Todo ser racional debe considerarse un legislador capaz de juzgarse a sí mismo y de juzgar sus actos a partir de estos dos imperativos. El primer deber, que funda la posibilidad de toda comunicación, de toda colaboración, de toda moral, es no mentirse a la hora de juzgar las acciones propias; sólo así se ejerce la libertad de juicio inherente a cada uno de nosotros.

La moral kantiana afirma que el hombre no tiene precio; por cuanto es un ser moral y racional, el hombre es el valor original del que se derivan todos los demás y con respecto al cual deben justificarse: sólo la conciencia moral, esa facultad que juzga las máximas en virtud de su universalidad posible, garantiza la dignidad del hombre. A Kant se lo reprochó por defender una moral *pura*, una moral de la moralidad de las intenciones, y por caer en un rigorismo que excluía cualquier sensibilidad o espontaneidad. Pero al contrario, si bien se trata de una moral formal, no impone a la conciencia ningún valor y deja el campo abierto a la creatividad y a la libertad con una única condición: que éstas se reconcilien con la existencia del otro, que es un ser libre y racional como yo. Todos deben buscar su propia dignidad, su propio valor moral, pero contribuir al mismo tiempo a la dignidad de los demás.

Kant establece, entonces, los fundamentos de toda moral posible y con ello sienta las bases para una moral concreta, para una moral inscrita en un contexto histórico y social determinado. Puesto que no es posible imaginar una comunidad humana sin moral, sea buena o mala, racional o no racional, los fundamentos propuestos por Kant son una guía que permite desnudar

la mentira, la injusticia o la violencia. Éstos no dicen lo que debe ser, pero permiten rechazar lo que, pese a ser, no debería existir.

¿ÉTICA O MORAL?

Ya señalé que estos dos términos se utilizan indistintamente. Foucault establece una importante distinción entre ellos que paso a comentar. Define la *ética* "como la elaboración de una forma de relación del individuo consigo mismo que le permite constituirse en sujeto de una conducta moral" [1987]. No define la *ética* en relación con una ley o un concepto universal, lo que sí hace en el caso de la *moral*. El sujeto moral debe ajustarse a una ley preexistente, mientras que el sujeto ético se constituye únicamente en relación con la ley a la que adhiere. En otros términos, la *ética* estudia la forma en que el individuo se transforma en sujeto de una conducta moral sin que intervenga la ley.

La *moral* remite, entonces, a la ley y a la organización social en que actúa el sujeto, mientras que la *ética* es algo entre uno y los demás —lo que Foucault llama 'práctica de sí'— que hace del sujeto un actor con plenas facultades. En la *ética* así definida, el libre albedrío del sujeto recupera sus derechos, incluidos los de desobedecer cualquier ley, reglamento u orden contrario a su *ética*. Principio que, desde el juicio de Nuremberg, respetan algunos ejércitos, aunque habría que matizar no pocos detalles.

Confundir *moral* y *ética*, o *derecho* y *ética*, es un recurso cómodo para suprimir lisa y llanamente el libre albedrío del individuo. Es verdad que el orden social, con sus leyes, reglas y normas, preexiste al individuo y constituye para él una situación de hecho. Pero reducir la *ética* a un conjunto de obligaciones exteriores impuestas por fuerzas capaces de asegurar su cumplimiento o de sancionar su incumplimiento, es confundirla con el *derecho*. La noción de *ética* no se resume en una obligación impuesta por una coacción externa, sino que supone la libre aceptación del individuo. El sujeto ético no se somete a reglas porque esté obligado o por temor a una sanción, sino porque cree en ellas y está convencido de su *valor* y de su *legitimidad*. Esta *adhesión* subjetiva confiere a la *ética* toda su fuerza.

Entonces, ¿a qué se obedece esta desviación conceptual?, ¿por qué la noción de *ética* aparece en la literatura gerencial y aun en los medios de comunicación? Mi hipótesis es que esto es un signo de una falla en nuestro sistema social. La urgencia por fundar una *moral* indica que el grupo social está dividido y que las contradicciones son irresolubles. Contradicción de un sistema cuyo funcionamiento requiere *legitimidad* y *adhesión* y que cree ingenuamente en la posibilidad de 'lograr la adhe-

sión' de los individuos a ciertos *valores*, ayer a un *proyecto de empresa*, hoy a una *ética*. Y que, entonces, niega una vez más el fundamento mismo de la persona: su libertad, su libre albedrío. Una ostensible paradoja de la empresa de hoy es que coarta el libre albedrío de sus asalariados justamente cuando más lo necesita para crear e innovar. Resultado de la distancia entre el decir y el hacer, ya no es posible ocultar esta contradicción. Hay una verdadera demanda de ética, en el sentido en que la define Foucault o, con un criterio distinto, Michel Crozier: demanda de *ser actor*, exigencia de que cada cual pueda determinar por sí mismo lo justo y lo verdadero, el bien y el mal.

La ética no obliga, no pretende tener la verdad absoluta; es una práctica autónoma y crítica que deja a la conciencia de cada quien la facultad de decidir por sí mismo, tanto sus elecciones morales como una postura carente de moral. Foucault denunció suficientemente la utilización de códigos morales por el poder (político, policíaco, médico) a fin de impedir el ejercicio de la autonomía, como para que hoy se confundan ética y moral o, lo que es peor, para que la ética se ponga a remolque de la moral. Sólo hay ética si es independiente de la moral. La ética no le dice a un individuo lo que debe hacer, no le exige aceptar un proyecto o una visión del mundo; a lo sumo, le indica en qué casos tiene el deber de decir *no*. El individuo ético sabe lo que quiere. Comparte los hábitos y costumbres de su comunidad, pues es consciente de que han contribuido a formarlo; no los rechaza *a priori*. Pero rechazará los principios y las leyes que le impongan ver al otro como una cosa y renunciar a su dignidad de ser pensante. En este sentido, ética y moral pueden contraponerse, entrar en contradicción, enfrentarse y permitir que todo individuo ejerza su libertad. Aunque necesito referencias morales para orientar mis actos, sólo puedo juzgarlos desde un punto de vista ético. Desde este momento, el problema de la moral se diferencia claramente del problema de la ética. Lo que de ningún modo pone en tela de juicio la necesidad de la moral.

Hegel demostró que, históricamente, el surgimiento de una reflexión moral está ligado a las contradicciones y tensiones sociales y revela una crisis, un fractura de la sociedad:

El repliegue hacia el interior para buscar en sí lo que es justo y bueno, para conocerlo y determinarlo por sí mismo, aparece en la historia como una figura general (en Sócrates, en los estoicos) en épocas donde lo que pasa por justicia y bien en la realidad y en las costumbres no puede satisfacer ya una voluntad más exigente. Cuando el mundo exterior de la libertad le es infiel, la conciencia de sí ya no se reconoce en los deberes vigentes y debe reconquistar, en la interioridad ideal, la armonía perdida en la realidad [Hegel 1896, 175, §138].

Cuando la moral dominante se equipara a la eficacia, cuando el fin justifica los medios y el beneficio se eleva a la condición de dios, cuando la moral empresarial se limita a 'lo eficaz es justo' y se escuchan, en forma de escándalos, los primeros crujidos del sistema, los primeros cuestionamientos, no debe asombrar que reaparezca la cuestión moral. Pero, aunque sea necesario y legítimo intentar responder a estas contradicciones en términos de moral, es decir, de leyes, reglas y normas, el querer preservar la amalgama entre 'moral' y 'ética' es una prueba de que finalmente persistirá una lógica, la que decreta lo que es bueno y justo para los individuos... en lugar de lo decidan por sí mismos. Además, en este momento la demanda de conformidad es cada vez más intensa en nuestras empresas, que suelen exigir que su personal 'comparta los valores del proyecto de la empresa'. ¿Esta irrupción de la 'ética de los negocios' refleja una notable capacidad de anticipación o una fuga hacia adelante que sólo conducirá a una nueva contradicción?

El día en que nuestros directivos comprendan por fin que la adhesión sólo puede provenir de un sujeto libre y que la pretensión de imponerla es, en el mejor de los casos, una ilusión y, en el peor, una manipulación, quizá sea posible hablar de ética. Por ahora, ¡limitémonos a hablar de moral!

Hablar de moral, tomar conciencia de las contradicciones de nuestra sociedad en lugar de pretender eliminarlas; entender que, en un período de profunda transformación de las relaciones sociales y económicas, los individuos y los grupos necesitan puntos de referencia. De lo contrario, todo es posible. Sobre todo en las democracias, donde, para parodiar a Platón, la elección es muy difícil ante la extraordinaria variedad de formas de existencia y de vida individuales. En este punto, el problema de la moral es inseparable del problema del derecho. En *El hombre rebelde*, Camus dice claramente que la ley no es la libertad, pero que la ausencia de ley lo es aún menos:

Sólo hay libertad en un mundo donde lo que es posible es tan nítido como lo que no lo es. Sin ley no hay ninguna libertad [...] Cuando ya nadie puede decir qué es negro y qué es blanco, la luz se extingue y la libertad se convierte en prisión voluntaria.

Pero la moral no se reduce al derecho; implica una determinación complementaria: si el cuerpo social se somete a reglas, no es sólo porque esté obligado, porque tema y quiera evitar las sanciones que acarrearía la transgresión, sino porque cree en el valor de esas reglas y no pone en duda su legitimidad. Y si yo mismo adopto una conducta moral en una situación determinada, es porque en esta situación específica me reconozco en esos valores, los juzgo buenos. Aquí coincidimos con Foucault cuando define la ética como una "relación de sí mismo consigo mismo".

Hablemos de *moral* a propósito de la empresa, pero no olvidemos nunca esa dimensión irreductible de la libertad individual y usemos el término 'ética' a sabiendas, es decir, cuando sea necesario no confundir el bien con lo *justo*. Pues si lo *justo* remite a la moral, y si la justicia ayuda a establecer las reglas y leyes más justas, las decisiones relativas al *bien* escapan a los responsables de una organización, cualquiera que ésta sea. Son un privilegio del hombre, expresión de su libertad individual. Sobrentendiendo que, a veces, esta libertad individual sólo se expresa colectivamente.

Pretender hablar de 'ética de los negocios' es introducir un contrasentido en la noción de ética, yuxtaponer dos términos que no pueden estar juntos. Pero, ¿esto autoriza a hablar de 'moral de los negocios'? o ¿se trata de una simple querrela semántica en la que bastaría reemplazar *ética* por *moral*? En otros términos, ¿es posible una 'moral de los negocios'?

Se puede moralizar el *business*, dice Alain Minc. Yo lo dudo. Sería olvidar que la empresa no es una entidad libre, autónoma e independiente. Los accionistas —hoy en día, privados y públicos— vigilan todo el tiempo para recordarle que su obligación es el resultado o la rentabilidad, términos discretos para no decir directamente 'ganancia' que, en nuestro sistema, no tiene más límite que sus recursos limitados y el respeto a las leyes vigentes. Salvo esto, todo es posible. ¿Hay aquí lugar para la moral? ¿Por qué renunciar, en nombre de un principio moral, a una decisión que puede tomar un competidor menos escrupuloso? ¿Es compatible la moral con los desafíos estratégicos y el éxito profesional? Seamos claros: cuando un gobierno sanciona un delito de iniciado, no 'moraliza' los mercados; simplemente, aplica la ley. Sólo la ley puede apartar a la empresa del camino más corto hacia la ganancia. Es cierto que hay directivos con escrúpulos que respetan algunos principios morales y que a veces se niegan a sacrificar su alma en el altar de la rentabilidad, pero esto pertenece y pertenecerá siempre al ámbito de las elecciones individuales.

Es ilusorio pensar en una 'moral de los negocios' independiente del resto de la sociedad. A lo sumo se pueden establecer ciertas reglas o principios que, a su vez, sólo surgen de una reflexión general sobre el funcionamiento de la sociedad en su conjunto. En cambio, el mundo de los negocios no puede escapar al derecho, y el problema sólo se puede plantear en este nivel. La cuestión de la moral es inseparable de la cuestión del derecho, aunque no se reduzca a él; y si se trata de definir lo que es *justo*, es útil revisar la noción de *justicia* y pasar a la reflexión general.

EL PROBLEMA DE LA JUSTICIA

Hay que decirlo: ninguna de las dos grandes corrientes de la filosofía política moderna ha logrado dar un sentido verdadero a la noción de justicia. El utilitarismo, que ha recobrado popularidad, nunca superó la definición de John Stuart Mill, para quien la justicia es una forma específica, importante es cierto, de la eficacia. El marxismo, que siempre sostuvo que la noción de justicia no era más que una creación de la ideología burguesa, hoy ha sido aplastado por la historia. Y hay que mirar hacia Estados Unidos para hallar una renovación del pensamiento sobre la justicia y sus relaciones con el derecho.

En efecto, la obra de John Rawls, filósofo norteamericano que estudia el tema de la justicia desde hace un cuarto de siglo,⁵ intenta situarse en otro lugar, fuera de esas dos tradiciones, y su argumentación critica la identificación de la justicia con la eficacia de los utilitaristas, sin dejar de rechazar el marxismo. Su teoría contractual de la justicia, que no propone ningún modelo de sociedad en cuanto no se fija ningún objetivo práctico inmediato, intenta conciliar la libertad individual con la justicia social. En oposición al pragmatismo reinante, Rawls construye una 'teoría de la justicia' y renueva esta noción aplicando a la filosofía política los métodos rigurosos de la filosofía analítica anglosajona, así como las herramientas de la teoría de juegos y de la teoría económica. Rawls explica su procedimiento del modo siguiente:

Una sociedad se caracteriza a la vez por un conflicto de intereses y por una identidad de intereses. Hay identidad de intereses por cuanto la cooperación social procura una vida mejor para todos [...] Hay conflicto de intereses por cuanto los hombres no son indiferentes al modo en que se reparten los frutos de su colaboración; todos prefieren una parte mayor de esas ventajas que una más pequeña. De ahí la necesidad de establecer un conjunto de principios de justicia social [1979].

Retomando la tradición del contrato social derivada de Rousseau, Rawls expone un procedimiento original que rechaza el sacrificio de los más desfavorecidos en nombre de la eficacia económica, condenando cualquier veleidad de 'liberalismo salvaje', al tiempo que rechaza el sacrificio de los más favorecidos en nombre de la justicia social, condenando cualquier forma de 'socialismo autoritario'.

Como fundamento de su construcción, Rawls imagina una posición originaria en que los individuos, enfrentados a discutir los principios de

5 Rawls [1979]. Para familiarizarse con los trabajos de John Rawls: *Individu et justice sociale autour de John Rawls*, Éditions du Seuil, París, 1988; *Critique* 505-506, junio-julio de 1989. Las citas que siguen fueron tomadas de estas dos obras.

justicia aplicables a la sociedad en que tendrán que vivir juntos, ignoran todo lo que posteriormente los diferenciará de manera concreta. Los sitúa “bajo un velo de ignorancia”. Todos ignoran lo que será de su familia, su clase social, su fortuna, su raza, su inteligencia, sus aptitudes. Colocados, así, en una situación de negociación colectiva, equitativa e igual, y puesto que ninguno conoce su devenir ni el de los demás, se pondrían de acuerdo, según Rawls, en cuanto a dos principios fundamentales.

En primer lugar, un *principio de libertad* que permitiría que cada cual emprenda la acción que le parezca adecuada para realizar sus proyectos: “Toda persona debe tener un derecho igual al conjunto más amplio de libertades fundamentales que sea compatible con el conjunto de libertades para todos”. El derecho a votar y a ser elegido, las libertades de expresión y opinión y el derecho a la propiedad privada, quedarían asegurados con este principio. Pero, una vez reconocidos esos derechos, lo más probable es que las desigualdades aparezcan rápidamente: los más favorecidos por la suerte —fuerza, dinero o inteligencia— podrían imponerse, agravando las desigualdades iniciales, sin abstenerse de usar cualquier medio para perpetuarlas.

De ahí el segundo principio, llamado *principio de diferencia*: “Las desigualdades sociales y económicas deben organizarse de modo que a) sean para el mayor beneficio de los miembros menos favorecidos de la sociedad y b) estén asociadas a funciones y posiciones abiertas a todos, en condiciones de igualdad equitativa de oportunidades”. Así, puesto que el primer principio prevalece sobre el segundo, la lucha contra la desigualdad no implica conculcar las libertades fundamentales.

La novedad del método que Rawls propone consiste, en gran parte, en la noción de ‘velo de ignorancia’. Se trata, según él, de la posición que adoptamos espontáneamente cuando, interrogándonos sobre lo que es justo, hacemos abstracción de los intereses y circunstancias particulares. Sus trabajos aportan elementos para responder a toda una serie de preguntas de actualidad, algunas de ellas ya debatidas en Estados Unidos, país que, como se sabe, otorga a los juristas un papel de suma importancia. De modo que, cuando los tribunales tratan asuntos de derecho o de responsabilidad en el área de los negocios, las escuelas de derecho atienden el criterio de que los jueces deben dejar que el mercado decida lo que la justicia demanda. Dejar que el mercado decida significa validar la decisión más eficaz desde el punto de vista económico. En otras palabras, ese método acepta que: ‘lo eficaz es justo’. Ahora bien, para Rawls, una elección racional lleva a una solución eficaz, no a una solución justa. Además, esa elección debe ser ‘equitativa’. ¿Qué es la equidad? La propiedad de un procedimiento, contrato o juego, donde cada quien sigue reglas que sabe que los demás también siguen. Es un pro-

cedimiento de 'juego limpio' donde todos los jugadores tienen posibilidades de ganar. El juego no debe ser falseado de antemano, sino que debe proseguir según unas reglas equitativas aceptadas por todos.

La crítica del utilitarismo, y con él del liberalismo, es el centro de sus preocupaciones, y su obra es una reafirmación vigorosa de que el fin no justifica los medios.

¿SE PUEDE HABLAR DE 'DEMOCRACIA EN LA EMPRESA'?

La palabra 'consenso' está de moda y suele oírse en boca de los directivos empresariales, especialmente de quienes, obsesionados con Japón, buscan en su empresa un consenso a la japonesa. Años atrás se hablaba de 'democracia en la empresa' más que de consenso, y las leyes Auroux dieron lugar a numerosos debates sobre el tema. Aunque Rawls no trate de la empresa como tal, el hecho de que se pregunte por las condiciones necesarias para la cooperación y el consenso reviste un interés de primer orden, pues éstas son precisamente las cuestiones que deben analizarse antes de saber si se puede calcular la posibilidad de que algún día se hable de 'democracia en la empresa'.

La idea esencial de Rawls es que una sociedad democrática es un sistema equitativo de cooperación entre personas libres e iguales. Aclara así el significado del término 'cooperación':

1. La cooperación se diferencia de una actividad que sólo esté coordinada socialmente, por ejemplo, por órdenes provenientes de una autoridad central. La cooperación se orienta por reglas públicamente reconocidas y por procedimientos que aceptan y justifican la conducta de quienes cooperan.
2. La cooperación implica que sus términos son equitativos [justos] y que cada participante puede aceptarlos razonablemente, siempre que los demás también los acepten. El carácter equitativo de la cooperación implica la idea de reciprocidad o de mutualidad; todos los que se comprometen en la cooperación y desempeñan su papel respectivo de acuerdo con las reglas y procedimientos aceptados deben sacar ventajas en una forma apropiada que sea evaluada mediante un criterio de comparación adecuado.
3. La idea de cooperación social exige tener una idea de la ventaja racional de cada participante, es decir, de qué le corresponde.

Preguntemos entonces: ¿la empresa es un lugar de cooperación, en el sentido en que la define Rawls? Es verdad que las reglas y procedimientos existen pero, ¿son aceptados? Esto es menos evidente. En cuanto a la equidad, ¿quién osaría sostener que forma parte de los valores y prácticas de las empresas francesas, cuando se sabe que en ellas aún

predomina una 'lógica del honor' llena de privilegios, de derechos ligados al rango y al estatus, como demuestra Philippe d'Iribarne? [1989].

Sin embargo, la noción de cooperación es inseparable de la noción de justicia: "El sentido de la justicia es la capacidad de comprender, aplicar y respetar en los propios actos la concepción pública de la justicia que caracteriza los términos de una cooperación equitativa". Una sociedad democrática es una sociedad cuyos miembros son ciudadanos y se consideran personas libres e iguales. Personas libres, pues están dotadas de aptitudes morales, razón y juicio; personas iguales, pues, al poseer estas capacidades, son miembros de la sociedad con pleno derecho. Rawls afirma, entonces:

Así, en tanto personas libres, los ciudadanos reivindican el derecho de postular que sus personas son independientes de toda concepción particular del bien o de todo sistema de fines últimos, y de no identificarse con ellos.

De nuevo, el fin no justifica los medios y, trátese de una nación o de una empresa, el reconocimiento como ciudadano es inseparable del reconocimiento como persona libre e igual a las demás. ¿Esta libertad y esta igualdad existen en nuestras empresas? ¿La equidad es su principio orientador? ¿Cómo hablar, entonces, de 'ciudadanía' y de 'consenso' en la empresa? Estas preguntas no se pueden formular a propósito de la empresa cuando ya constituyen un problema en el plano de sociedades que reivindican su índole democrática, como Francia o Estados Unidos. ¿Se puede hablar realmente de *proyecto de empresa* teniendo en cuenta que en el país no hay un proyecto de sociedad y que los defensores del liberalismo más salvaje se enfrentan a los partidarios del estatismo más centralizador; el elitismo y el individualismo, de un lado, y el igualitarismo y el colectivismo, del otro? Sin consenso en el plano social, ¿se puede proponer un consenso en el interior de la empresa? Por supuesto, desde hace unos años se dice que los franceses se reconciliaron con la empresa y que ésta logró el consenso. Es verdad que, como institución, la empresa está en entredicho, pero esto no significa de ningún modo que haya consenso sobre las relaciones sociales dentro de la empresa, sobre el tipo de 'contrato social' que debe fundarla y regir su funcionamiento.

Ya quedan pocas empresas que toman realmente en cuenta su dimensión social, que considerarían que el fin no justifica los medios; muchos ejemplos recientes demuestran que la búsqueda desenfrenada del lucro o del poder personal se lleva a cabo sin preocuparse demasiado por los medios. De ahí que se difunda esa reflexión sobre la ética a la que ya me he referido.

El interés de los trabajos de Rawls es, justamente, que nos invitan a meditar sobre nuestros principios de justicia y nuestros modos de fun-

cionamiento. Aunque se trate de una teoría política desprovista de finalidades prácticas inmediatas, aunque su transposición a la empresa sea, como mínimo, atrevida y haga clamar a los filósofos, nos propone una serie de interrogantes que nos obligan a ser más modestos en nuestros discursos sobre la empresa. Dejemos de intentar resolver en el plano de la empresa problemas que no están resueltos en el ámbito social; la empresa no es un terreno de experiencia, es un lugar de trabajo donde la jerga puede causar estragos, crear expectativas que no estamos en condiciones de satisfacer. No borremos las contradicciones, las apuestas divergentes o los conflictos de intereses. Como ciudadanos, podemos obrar para obtener más justicia y equidad; ésta es la regla del juego democrático. Esto no significa que como asalariados o patronos no podamos hacer nada, pero hagámoslo paso a paso, en lo real y lo concreto, no simplemente con palabras.

Hay quienes sostienen que la economía mató al comunismo. No estoy seguro de que ésta haya sido el factor decisivo, y aún sigue pendiente el examen profundo de las múltiples causas que contribuyeron al hundimiento del bloque del Este. Pero es indudable que los países del Este se han lanzado a una carrera desenfrenada por el desarrollo económico y que este fin de siglo está signado por el triunfo de la economía sobre la política, sobre la cultura y sobre las técnicas. La vieja oposición antagónica capitalismo-comunismo ya no existe, y el capitalismo ha quedado solo, es decir, privado del contramodelo pero también del contrapeso que, desde finales del siglo XIX, neutralizaba sus veleidades hegemónicas y limitaba su tendencia al 'capitalismo salvaje'. Es indudable el riesgo de una reaparición de estas tendencias, pese a los fracasos sucesivos de las tentativas precedentes: entre 1930 y 1987, la intervención del Estado permitió superar la crisis, y los corifeos del liberalismo fueron, una y otra vez, los primeros en recurrir al poder público para reactivar la máquina económica. Ese riesgo existe, pero es contrarrestado en gran parte por el hecho de que se reconocen cada vez más los límites del capitalismo salvaje ante el aumento de las desigualdades dentro de los países ricos y entre países pobres y países ricos. Y, con toda su ambigüedad, la aparición de la 'ética' en el mundo de los negocios expresa claramente la necesidad de que el mismo capitalismo abandone sus formas más exageradas. En ello se juega su propia supervivencia. Porque con la desaparición del modelo comunista, también recibe un serio golpe la noción misma de *modelo*. El capitalismo tiene aquí una excelente oportunidad de elaborar los medios necesarios para replantear su modo de funcionamiento; para el socialismo, al menos para los socialistas que renunciaron de una vez por todas al 'socialismo científico', es la ocasión de inventar nuevas alternativas al liberalismo. En síntesis, hoy, cuando las palabras terminadas en 'ismo' son cada vez más cuestionables, se

abre la oportunidad de una verdadera reflexión sobre nuestros modos de funcionamiento.

¿Y la empresa, cómo responde a todo esto? Está en el centro de las contradicciones que atraviesan nuestro mundo y no puede resolverlas por sí sola. Es ilusorio esperar que sirva de 'modelo' para el funcionamiento de la sociedad. Su propensión 'natural' a negar las contradicciones muestra que en este plano es poco lo que podemos esperar de ella. En cambio, es más necesario que nunca prestarle toda nuestra atención y que ésta acepte lealmente ser objeto de las miradas críticas de todos los actores involucrados en su funcionamiento. Es preciso que la fascinación deje paso a la crítica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanchard, K y Peale, V.P. 1988. *Éthique et management*, Les Éditions d'Organisation, París.
- D'Iribarne, P. 1989. *La logique de le bonheur*, Éditions Du Seuil, París.
- Ellul, J. s.f. *Le système technicien*, Calmann-Levy, París.
- Foucault, M. 1987. "El uso de los placeres", *Historia de la sexualidad 2*, Siglo XXI, Madrid. *L'usage des plaisirs*, Gallimard, París, 1984.
- Hegel, G. F. 1986. *Principes de la philosophie du droit*, Vrin, París.
- Kant, E. 1985. *Crítica a la razón pura*, Orbis, Barcelona.
- Le Monde*. 1988. 30 de diciembre.
- Le Monde*. 1989. 17 de enero.
- Lévi, Primo. 1989. *Les naufragés et les rescapés*, Gallimard, París.
- Marcuse, H. 1987. *El hombre unidimensional*, Ariel, Barcelona.
- Minc, A. 1987. *La machine égalitaire*, Grasset, París.
- Minc, A. 1989. *L'argent fou*, Grasset, París.
- Rawls, J. 1979. *Teoría de la justicia*, FCE, Madrid.