

Texto: "Crítica de la Eficacia"

Aut.: Le Mouel, J.

PRIMERA

PARTE

La «lógica de la eficacia»

CAPITULO

1

«Lo eficaz es verdadero»

Es en verdad durante los años ochenta cuando aparece en Francia el término «management», con el éxito ya conocido. Antes, se hablaba sencillamente de «gestión» o de «dirección» de empresas. Pero no todo el mundo se refiere a lo mismo cuando utiliza el término de «management». Los norteamericanos tienen tendencia a pensar que, por definición, todo manager conoce el control de gestión y el marketing, y por lo general utilizan el término management» para designar la administración de los recursos humanos, es decir, la fijación de objetivos, la toma de decisiones, la delegación y todo cuanto concierne a las motivaciones –por no citar más que las principales responsabilidades del management–, mientras que en Francia tiene un sentido más amplio. De la misma manera, en Estados Unidos es «manager» toda persona a cuyo cargo esté la responsabilidad de una unidad de trabajo, mientras que en Francia la tendencia es reservar esta denominación sólo para los directivos. En síntesis, he aquí un término que hace furor sin que se sepa demasiado bien lo que significa.

También fue en el curso de los años ochenta cuando la noción de «eficacia» se afirmó como un valor clave. Antes prevalecía el ser metódico, respetuoso, riguroso y hasta honesto; hoy, lo que importa es el resultado. Ya no basta con ser un «joven ejecutivo dinámico»; hay que ser «eficaz». El dinamismo remitía a una actitud general, la eficiencia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. La dirección por objetivos (DPO) reverdece así bajo una denominación de mayor fuste: management by objectives (MBO). La eficacia pasa a ser el nuevo patrón de medición que permite diferenciar a los «ganadores» de los «perdedores».

- ¿Qué es un gerente eficaz?
- Un gerente que alcanza (¡o supera!) sus objetivos.
- Si entiendo bien, la definición de eficacia se apoya en otra noción, la de objetivos.
- Si le parece...

- ¿Y si los objetivos fueron subestimados o sobreestimados?
- ¡Entonces el gerente del gerente no es un buen gerente!
- Por lo tanto, ¿un gerente eficaz es alguien que sabe fijar claramente los objetivos a sus colaboradores?.
- Sí.
- Así, un gerente que domina el arte de fijar objetivos pero que no alcanza los suyos propios, ¿es eficaz?
- No, lo que importa son los resultados.
- Otra pregunta. ¿Y el que alcanza sus objetivos pero, para hacerlo, comete actos deshonestos...?
- Esa es otra cuestión; depende de lo que entienda usted por actos deshonestos...

Interrumpo aquí este diálogo seudocrático que podría ocupar varias páginas más, tan vaga es la definición de la eficacia. Sin embargo, sobre esta noción se asientan las teorías más recientes en materia de administración. En el mejor de los casos, los modelos —a menudo simples «recetas»— se elaboran tomando como referencia a las empresas con gestiones eficaces.

LA «LITERATURA GERENCIAL»

De entre un número de publicaciones cada vez más abundante, varios títulos se han distinguido entre la «literatura gerencial» de los años ochenta, pero la mejor sin discusión es *En busca de la excelencia*, de T. Peters y R. Waterman.¹ Publicado en octubre de 1982, vendió cinco millones de ejemplares en Estados Unidos, fue traducido a quince lenguas e influyó en la mayoría de las obras que le siguieron,² incluida, aunque su autor lo niegue, una de las últimas aparecidas sobre el género, la cae J. O'Toole: *Vanguard Management*.

Si nos detenemos un momento en En busca de la excelencia es porque la forma en que el libro está elaborado y construido da cuenta exacta de la primera proposición de nuestro sofisma: «Lo eficaz es verdadero».

Primera fase: los autores seleccionan cuarenta y tres empresas entre las «más eficaces» de Estados Unidos.

Segunda fase: después de un profundo análisis, los autores destacan los ocho «principios de excelencia» que caracterizan a estas empresas y que constituyen la fuente de su eficacia.

Tercera fase: sistematizan estos ocho principios y deducen de ellos un modelo casi universal de administración.

Salpicado el conjunto con ejemplos y anécdotas, estas famosas success stories que causarán pesadillas a los competidores son presentadas como pruebas que certifican la exactitud del modelo referenciado.

Y cuando, unos años después, la prensa norteamericana observe que buen número de las cuarenta y tres empresas citadas se encuentran en dificultades, los autores no vacilarán en declarar que la causa común está en que, indudablemente, ¡habían dejado de aplicar los principios en cuestión! Lo que tal vez sea exacto, pero que nos llevaría entonces al abismo existente entre la teoría y la práctica, entre el decir y el hacer, y en cualquier caso, poniendo en tela de juicio los métodos de investigación y análisis de los autores. Sin embargo, grandes eran sus ambiciones exhibidas al comienzo de la obra, como puede verse por la cita siguiente:

Existe, no obstante, cierto número de empresas que, con toda evidencia, son modelos de rendimiento. T. Peters y R. Waterman, integrando un programa de investigación de MacKinsey, estudiaron en profundidad una muestra de estas empresas ejemplares con vistas a descubrir los fundamentos de su éxito inmutable. Aunque se trate de una muestra norteamericana, las enseñanzas de sus trabajos se prestan a una aplicación universal, dado que pertenecen a lo humano y trascienden los particularismos culturales.⁴

En esta época todavía no se hablaba de «diferencias culturales en la gerencia»..., ¡ni del «ocaso del imperio americano»! Toyota aún no había

conquistado más del 50 % del mercado californiano y Iacocca triunfaba. Sin embargo, éste fue el libro al que rindieron culto los gerentes de los años ochenta. Hasta el gobierno francés se inspiró en él para impulsar la modernización del servicio público. Contribuyó marcadamente al reemplazo de la palabra «gestión» por el término «management, y al hecho de que toda empresa que se respete aspire a ser hoy decididamente «la mejor» o bien un «polo de excelencia». Por supuesto, es fácil criticar a posteriori, pero este libro tenía al menos el mérito de divulgar métodos y trucos de oficio puestos en práctica por los consultores y que hasta entonces eran confidenciales, al menos para el público francés. Hizo posible que muchos ejecutivos, y también sindicalistas, se familiarizaran con él.

A riesgo de incurrir yo mismo en una generalización, considero que es perfectamente representativo de los mejores libros de administración de la época. Los que le siguieron se ajustaron, poco más o menos, al mismo modelo.

Desalojar el complejo

Estos libros de administración descansan sobre un principio simple que podemos resumir –sin caricaturizarlo– en lo siguiente: «La cosa funciona, por lo tanto es verdadera».

Al generalizar tornando como base ejemplos llamados concretos –las success stories–, se soslaya la necesidad de una demostración para desembocar inmediatamente en la seudoprueba. De la verificación experimental no se habla, ¡a menos que la tenga que hacer el lector! No se toman en cuenta más que aquellas referencias teóricas que corroboran la postura de los autores, y lo mismo sucede con los ejemplos, cuidadosamente elegidos para no admitir contraejemplos. Como sucede con todos los modelos, lo que se nos propone es tan sólo una representación simplificada, un buen medio para desalojar el complejo, la incertidumbre, el desorden, la reflexión crítica; en síntesis, el pensamiento.

No cabe ningún espacio para el debate o la controversia. Ninguna definición de nociones no obstante vastamente utilizadas, como «cultura», «valor» o «necesidades», que en las ciencias humanas son objeto de

interrogación y controversia y cuyo sentido no tiene nada de evidente. Por último, tampoco encontramos ninguna presentación metodológica real, ni siquiera en un anexo, que nos explique el tipo de investigación utilizado, sabiendo que cualquier estudiante de psicología o sociología conoce perfectamente cuánto puede influir sobre los resultados la posición del encuestador u observador, y de cuántas precauciones hay que rodearse para verificar la concordancia de opiniones y conductas; dicho de otra manera, para hacer lo que estos autores no hacen: confrontar el discurso de los directivos entrevistados con sus prácticas reales de administración, el decir con el hacer.

Salvo, claro está, que fueran los propios autores quienes aplicaran un modelo preexistente a la realidad de las empresas analizadas, intentando confrontar a toda costa con este modelo el producto de sus observaciones. Esto es, por otra parte, lo que traslucen sus reacciones unos años después, cuando algunas de estas «empresas modelo» se vieron en dificultades y hasta se presentaron en quiebra, y ellos declararon que la razón estaba en que habían dejado de cumplir los ocho principios del modelo por «excelencia»...

Cinco años después, J. O'Toole parece extraer las debidas lecciones de los avatares de dicha «excelencia» y de sus modelos, puesto que desde el primer capítulo critica la tendencia de los directivos norteamericanos a «volver a entusiasmarse con soluciones simplistas para las complejas tareas de la administración». ⁵ Y tiene razón al afirmar: «Las empresas de retaguardia ⁶ están demasiado orientadas a la acción y no lo suficiente a la reflexión». ⁷

Pero rápidamente también él acaba presentándonos una lista de empresas supereficaces: ¡las «empresas de vanguardia»! La diferencia está en que al menos es consciente de la subjetividad de su selección y lo declara abiertamente, por lo cual hay que estarle agradecido. Hasta el punto de que uno de los subtítulos reza: «Un poco de agua en su vino». ⁸ Y aclara seguidamente: «¿Cómo debería considerar el lector las empresas de vanguardia? Como ejemplos y nada más. Es importante recordar que este libro trata de los principios de la nueva administración y no de las características peculiares de tal o cual grupo de empresas». ⁹ Y, más adelante: «Por consiguiente, mientras que estoy dispuesto a pelear para defender los cuatro principios clave de la nueva administración, nada haré para defender los ejemplos de empresas de vanguardia» ¹⁰ Porque « [las

empresas de vanguardia] también están lejos de ser perfectas». ¹¹ Pero todo ello para exponer después mejor los «cuatro principios generales de la nueva administración» que caracterizan a la «vanguardia», y decirnos unas veces cómo dicen ellas que actúan y otras cómo actúan realmente.

Sin duda con más modestia que Peters y Waterman, J. O'Toole maneja alegremente la denegación y la confusión, lo que constituye sin duda un buen recurso para evitar que el lector se haga demasiadas preguntas sobre la metodología utilizada por el autor. Denegación: dicho de otra manera, señalización de los límites de todo modelo de gerencia y, al mismo tiempo, presentación de un modelo negando que se trate de un modelo. Recordemos que, para los psicoanalistas, la denegación es un procedimiento por el cual el sujeto, al tiempo que formula un deseo, pensamiento o sentimiento hasta entonces reprimido, continúa defendiéndose de él, negando que le pertenezca. Confusión, pues el lector se ve abocado a la incertidumbre en cuanto al nivel de «realidad» de los modelos y ya no sabe cuándo se trata de una afirmación del autor, de un hecho comprobado, o de una intención proclamada.

Habría mucho que decir, además, sobre el estilo de estas obras, sobre su tono hechizante, perentorio, que no deja de recordar ciertos libros religiosos o esotéricos. La magia nunca está lejos y los autores son llamados «gurúes» por la prensa especializada. Justamente, lo que se nos ofrece una y otra vez es un nuevo «mensaje», mensaje portador de certezas y soluciones para nuestros problemas. Y este tipo de «literatura», o más bien de discurso, contribuyó ciertamente a alimentar la distancia entre el decir y el hacer en la propia administración de las empresas. ¿Qué directivo no sucumbiría a la tentación de aplicar él mismo estos principios milagrosos presentados con tanta fe como si fuesen «la clave del éxito»?

Es notable la coherencia entre forma y contenido, lo cual permite a estas diferentes publicaciones ocultar la erudita amalgama que introducen entre los niveles de la teoría y de la práctica, entre el conocimiento y la acción, entre el decir y el hacer. Y, sin embargo, «he aquí lo que hacen las empresas eficaces», «he aquí cómo actúan», es el tema principal de dichas publicaciones, ya que todas adoptan uno de los ocho principios de Le Prix de l'excellence. «Tomar partido por la acción».

Entonces, ¿de qué verdad sobre la administración son portadoras estas obras?

Privilegiar la acción en detrimento del conocimiento

Sin acudir a Bachelard, no podemos por menos que asombrarnos ante este tomar partido por la acción en detrimento del conocimiento, ante esta negativa a cualquier ida y vuelta entre pensamiento y acción, conocimiento y experiencia.

Ya sea en los trabajos citados más arriba o en otros de títulos igualmente evocadores.¹² los más privilegiados son los relatos de experiencias, las anécdotas y los retratos o biografías de directivos. Las revistas y periódicos de gestión y administración se engolosinan con lo mismo y contribuyen ampliamente a este nuevo culto de los héroes. A imagen de los políticos y de las estrellas del espectáculo, los directivos se vuelven escritores y pasan a transmitirnos el relato de sus experiencias, construido sobre un modelo idéntico: «Esto es lo que hice para triunfar y, puesto que triunfé, mis métodos son eficaces»; nos expondrán así sus preceptos afirmando que representan la «verdad» de la administración, ya que son eficaces; y así se cierra el círculo. Mac Cormack lo anuncia desde el prólogo: «[La gerencia] uno la aprende solo, "sobre la marcha"; pero la experiencia de alguien como yo puede acortar y hacer menos penoso este aprendizaje». Y, más adelante:

Eso es exactamente lo que este libro puede enseñarle: cómo evaluar a las personas, cómo influir sobre el juicio que emitirán sobre usted, cómo aplicar y adaptar estas dos técnicas a cualquier situación profesional. [...] Basado en mis propias experiencias y observaciones personales, recomendaré numerosas técnicas específicas que pueden ser puestas en práctica directamente y producir de inmediato resultados tangibles.¹³

Este es el tono general de la obra. Siguen toda una serie de «recetas» tomadas en préstamo a la psicología del café del comercio y que presumen de aquel famoso «buen sentido» que sería necesario —como todo el mundo sabe— compartir. En Francia, Bernard Tapie procede de manera idéntica cuando, entrevistado en la televisión, nos explica que la clave del éxito es saber motivar a los hombres y que, según él, hay cinco factores de motivación: el salario, la seguridad, el sentimiento de pertenencia, el reconocimiento y la realización personal. Y nos dirá, con la fuerza de convicción de que es capaz, que fue a raíz de su experiencia personal en la administración de recursos humanos como descubrió estos cinco factores clave. Desdichadamente para él, estos famosos «cinco factores», sobre los cuales además cabría interrogarse, fueron identificados por A. Maslow en los años cincuenta en Estados Unidos, y recogidos después por decenas de obras. Pero lo que resulta chocante no es tanto el plagio cometido por Tapie; al fin y al cabo, prueba que leyó a algunos «buenos autores» y que hizo suyos, consciente o inconscientemente, sus postulados. Lo inquietante es la facilidad con que directivos de empresa pretenden conocer la verdad sobre el comportamiento de los seres humanos, sobre sus motivaciones (en el caso de Tapie) o su capacidad de juicio (en el caso de Iacocca). Si nos dicen cómo renovar una empresa o enderezarla, nadie discutirá que tienen algo que decir; pero aquí se autoproclaman psicólogos y aspiran inmediatamente a lo universal. «Puede usted aplicarlo a cualquier situación profesional», nos dice Mac Cormack.

Indudablemente, estos relatos de experiencias, estos testimonios resultan a veces interesantes, pues al menos nos ofrecen valiosas indicaciones sobre la imagen que estos directivos tienen de sí mismos, o sobre la que quieren dar. ¡Cuánta necesidad en ellos de reconocimiento y legitimidad! ¿Pero mejoran verdaderamente nuestro conocimiento de la administración o del comportamiento humano? Lo mismo cabría decir en cuanto a los modelos de «excelencia» o «vanguardia», basados también ampliamente en relatos de experiencias y que pretenden encarnar a la ciencia de la administración moderna.

¿Puede ser la nueva experiencia fundamento del conocimiento? Resurge con esta pregunta el antiguo debate entre empirismo y racionalismo. Sí, nos respondieron en su época Locke y Hume, el conocimiento entero deriva de la experiencia. No, nuestro conocimiento procede del espíritu y no simplemente de la experiencia o la práctica, afirma toda la corriente racionalista desde Platón a Kant, pasando por Descartes. Para estos

últimos, el entendimiento y la razón no pueden provenir de la experiencia por cuanto ésta no podría existir sin ellos. Y en el célebre Cogito cartesiano, el «yo pienso» está antes que el «yo soy» y lo funda. Para los empiristas, por el contrario, nada en el conocimiento humano deviene verdaderamente a priori. Los principios de la razón resultan de la experiencia. Sin embargo, ninguno de los filósofos empiristas –que no son tan simplistas como algunos de sus críticos quisieron hacerlo creer, reduciendo su pensamiento– consideró nunca que la ciencia podía formarse sin teoría y que la teoría podía reducirse a un relato de experiencias.

Y si la ciencia, tal como la concebimos hoy en día, no puede ser separada de la experiencia, en el sentido de que aun tras largos rodeos debe remitirnos a los hechos y a la experiencia sensible, la historia de las ciencias nos muestra también que la determinación de los objetos en los que una ciencia va a interesarse no coincide nunca totalmente con estos retazos de la vida corriente. He aquí una de las dificultades específicas con que choca todo conocimiento y, a fortiori, toda teoría de los hechos humanos. Estos se expresan en discursos y conductas que muy a menudo se presentan englobando en sí mismos su propia explicación. ¿Hay que aceptarlos por ello como tales y limitarse a producir, en tanto conocimiento, esta autoexplicación de los hechos humanos? En cuanto a la administración de empresas, es posible renunciar a la aplicación de un método científico. Siempre y cuando no se tomen los resultados por un conocimiento o teoría. Pues bien, ésta es la ambición que se nos anuncia en la «literatura gerencial». Es la ambición de la mayoría de los modelos.

Pero sólo un conocimiento teórico puede transmitirse como tal, íntegro e inalterado. Y no faltan razones para que el sentido común oponga la experiencia a la teoría.

Hoy, en las ciencias, una teoría es un conjunto de conceptos abstractos en cuyo interior, por medio de ciertas reglas de combinación y deducción, es posible concluir en la necesidad o probabilidad de algunas configuraciones igualmente abstractas que se considera representan a los fenómenos. Por definición, una teoría incluye hipótesis, define nociones, les otorga una condición precisa en el interior de un sistema de conceptos y de este modo las hace manipulables por el pensamiento. Por último, como señaló Popper, una condición necesaria para que un conocimiento teórico sea válido es que cié pie a una refutación. Si se lo formula en términos tan subjetivos, si sus enunciados son tan vagos que siempre es posible interpretarlos en

forma tal que se acomoden a cualquier producto de la experiencia, entonces no puede tratarse de un conocimiento verdadero.

En realidad, tras este «tomar partido por la acción», lo que se expresa es el desprecio del conocimiento.¹⁴

Rechazar las contradicciones

Hemos visto que una de las contradicciones¹⁵ escamoteadas por esta «literatura gerencial» era la existente entre el decir y el hacer, pero hay otras. Por un lado se nos dice que «el medio actual está hecho de incertidumbres», que «es de una complejidad creciente»; por el otro se nos proponen los «ocho principios de la excelencia» y una «nueva administración»... ¡que se resume en catálogos! Hay también una contradicción entre un discurso sobre la «estrategia» o la «visión», por lo tanto el largo plazo, y el «tomar partido por la acción», supuestamente superprovechoso y rápido. Por último, si «es verdadero lo que tiene éxito», por qué hablar entonces de «cultura de empresa», de «valores compartidos», con el objetivo afirmado de definir reglas del juego, principios para la acción, lo que equivale a decir que la acción, cualquiera que sea, no se mide simplemente por sus consecuencias, por sus resultados, por su eficacia.

No, todo aparece expuesto con seguridad y certeza, como si para los autores los hechos relatados hablaran por sí mismos, como si buen número de ellos no se contradijeran con los elementos de sus propios modelos, como si un golpe de varita mágica puchera suprimir las profundas contradicciones de nuestros sistemas económicos y sociales.

Los autores de «La empresa del tercer tipo» eran conscientes, sin embargo, de estas dificultades cuando ya en su introducción, bajo el título de «Nuevos desafíos, nuevas respuestas», describían una lista de las contradicciones que debe afrontar la sociedad francesa:

- Contradicción entre las expectativas de los asalariados y la calidad de vida en el trabajo.

- Contradicción en materia de productividad.
- Contradicción productividad-empleo.
- Contradicción flexibilidad-rigidez.
- Contradicción entre el rol y la imagen.
- Contradicción enseñanza-empresa.

Pero esta lista impresionante no les impedía anunciar que el propósito de su libro era precisamente aportar «respuestas» a todos estos «desafíos», y aclaraban que ya estaban dadas: «¿... por qué no observar tal como estarían las empresas que superaron las grandes contradicciones a que hemos aludido que aceptaron con éxito los desafíos de nuestra época [...], y descubrir así de qué modo lo hicieron?».

Por desdicha, esto no siempre funciona. Y la empresa que ellos tomaron por ejemplo principal, el grupo Lesieur, sufría en 1988 graves dificultades: «Accionistas exigentes, mercados duros y errores estratégicos pudieron más que la "empresa de tercer tipo"», nos anunciaba el diario Le Monde cuatro años después, bajo el título de «Crisis en Lesieur».¹⁸ Y nuestros autores experimentaron así los mismos sinsabores que Peters y Waterman, a quienes habían imitado. No tanto a causa de las ideas o principios gerenciales que expusieron en su libro, como por la velocidad con que borraron las contradicciones que ellos mismos habían enunciado.

Evitar la pregunta ¿por qué?

La negación de la complejidad y la no aceptación de las contradicciones caracterizan sin duda a la «literatura gerencial» de los últimos años. Privilegiando la acción, los autores se centraron en la cuestión del cómo en detrimento del por qué, eludiendo así la reflexión crítica necesaria para el progreso del pensamiento y de la acción. Sin interrogarse lo más mínimo, hicieron suya la primera proposición de nuestro sofisma: «Lo eficaz es

verdadero», con la pretensión de una universalidad de sus modelos. Al quedarse en la etapa del «¿cómo hacer para que la cosa funcione?», engendraron paradójicamente lo que nosotros llamamos «administración de apariencias», es decir, un predominio del «decir» del verbo y el encantamiento. Acreditaron la idea de que el cambio era sencillamente cuestión de métodos, técnicas y los elementos necesarios para provocarlo.

Su afán de no abandonar el nivel de lo concreto y de proponer métodos prácticos de administración, presentando el conjunto en forma cabalmente «pedagógica», tuvo un éxito notable. Basta leer la prensa para comprobar su marcada influencia sobre el discurso gerencial y la manera en que, poco a poco, la función pública y hasta el gobierno retoman por su cuenta algunos de sus asertos. Pero, además de los vergonzosos fracasos que mencionábamos, nació una primera toma de conciencia de los límites de los «modelos» propuestos y una mirada irónica sobre esta sucesión de «modas» en materia de administración. En este orden, L'Expansion titulaba hace un tiempo uno de sus artículos: «La era del listo-para administrar»,¹⁹ y pasaba revista a cincuenta años de modas en materia de gerencia. Nosotros pensamos que más allá de las modas, sólo el retorno a la pregunta, sólo el retorno del ¿por qué?, retorno al análisis y al pensamiento –crítico por definición–, abrirá las puertas a la «nueva administración» anunciada.

La necesidad de desplegar una auténtica reflexión sobre y alrededor de la empresa se torna cada vez más acuciante. La «literatura gerencial» de los últimos años, que contribuyó innegablemente a lo que se ha convenido en llamar «revalorización» de la empresa y a la divulgación de los métodos y herramientas de administración, creó también fuertes expectativas entre ejecutivos y asalariados. No se habla porque sí de «equivocación cero» o de «gerencia participativa». Conozco empresas donde señalar las contradicciones entre discursos de los directivos y realidad cotidiana se convirtió en uno de los pasatiempos preferidos de obreros y empleados, y creo que ciertos directores ejecutivos aprenderían muchas cosas si escucharan las conversaciones de sus colaboradores en el restaurante de la empresa o en la cafetería. A fuerza de profundizar el abismo entre el decir y el hacer, el riesgo de la falta de normas y de las tensiones sociales consiguientes se torna preocupante.

Recordemos que el concepto de anomia (falta de normas) acuñado por Durkheim es uno de los más importantes en sociología. Designa un estado social caracterizado por la incertidumbre, la incoherencia o la transformación injustificada de las reglas sociales comúnmente tenidas por legítimas y que guían las conductas así como las aspiraciones individuales. Durkheim demostró que la debilitación de las reglas impuestas por la sociedad a los individuos trae aparejado un aumento de la insatisfacción. Según Merton, la anomia se define como una situación, vivida por x individuos, de forma que existe disyunción entre los medios de que disponen y los fines perseguidos.²⁰ Y fue Alain Finkielkraut quien, comentando no hace mucho en una entrevista esta frase de Heidegger: «La ausencia de pensamiento es un huésped inquietante que se insinúa hoy en día en todo el mundo», declaraba:

Este huésped inquietante se reconoce no en la estupidez sino en su eficacia: preocupado por el cómo y no por el porqué, rebaja la inteligencia a la condición de instrumento, de simple agente de ejecución, y abandona la cuestión del sentido por la búsqueda exclusiva, desenfrenada, incesante de la performance o el rendimiento. Bajo su égida todo funciona, pero con un olvido cada vez más denso de la destinación o finalidades de este funcionamiento generalizado.

Desechar la cuestión del ¿por qué? es desechar asimismo la cuestión del sentido y de las finalidades, del sentido del trabajo y de las finalidades de la empresa. Es considerar establecido que sólo cuenta el resultado y que lo verdadero, lo justo y lo bello deben someterse a la lógica implacable de la eficacia. Si sólo «lo eficaz es verdadero», ¡entonces hemos empezado con mal paso en cuanto a «movilizar la inteligencia de la empresa»!

Pero la pobreza intelectual de la «literatura gerencial» no sería demasiado inquietante en sí misma si no remitiera más ampliamente a esa «ausencia de pensamiento» de que hablaba Heidegger. Y aquí no aludo al pensamiento en general, pues estoy convencido de que la filosofía, digan lo que digan, tiene un bello futuro por delante, sino a un pensamiento que pudiera servir de fundamento a una reflexión sobre la administración. Ahora bien, en la actualidad, la base de las principales teorías y prácticas de administración es en lo esencial una corriente de pensamiento e

investigación norteamericana conocida en Francia bajo el nombre de «Escuela de Palo Alto», que también participa de la lógica de la eficacia y que confirma que la primera parte de nuestro sofisma, «Lo eficaz es verdadero», está también a la orden del día.

LA «ESCUELA DE PALO ALTO»

Cualquier ejecutivo francés que en los últimos años haya seguido un curso de «administración de recursos humanos», «comunicaciones» o «relaciones humanas», ha oído hablar de la «Escuela de Palo Alto»; si no es así, ¡el responsable del curso ha ocultado sus fuentes! La «doble obligación», la «intervención paradójica» y la «metacomunicación» ya no tienen secretos para él. Y el libro de Paul Watzlawick, *El arte de amargarse la vida*²¹ ha sido un fracaso en Francia.

«Escuela de Palo Alto» es la denominación que recibió un conjunto de investigadores y profesionales de orígenes diversos que en un momento dado de su vida trabajaron en Palo Alto, California. Su actividad se orientó en tres direcciones: la práctica terapéutica, la teoría de la comunicación y la metodología del cambio. Lo que confiere unidad a estas investigaciones y el hecho de que para referirse a ellas se utilice, a menudo abusivamente, la etiqueta de «Palo Alto», es su referencia común al enfoque sistémico.

En realidad fue un joven investigador belga, Yves Winkin, quien popularizó en Francia esta denominación:²² induciendo a muchos franceses a perderse por las calles de Palo Alto en pos de esta famosa «Escuela» que por supuesto no existe... El propio Paul Watzlawick, a quien conocí en 1989 en su despacho del Mental Research Institute, impugna esta denominación y se muestra perplejo ante la supuesta comunidad de pensamiento que habría animado a todos los investigadores reunidos por Yves Winkin. De talante modesto, es consciente de que su renombre guarda proporción con la distancia de Palo Alto y de que en Europa se le conoce mucho más que en Estados Unidos. Lo cierto es que, mientras que cualquier consultor francés en materia de recursos humanos conoce al menos su nombre, los pocos colegas a quienes vi en California nunca habían oído hablar de él. Y sin embargo, hoy es uno de los teóricos más citados por la «literatura gerencial» en el ámbito de las ciencias humanas. Ciertas empresas

americanas e italianas le piden que vaya a dar conferencias ante sus ejecutivos superiores, y es llamado desde todas partes.

Así como Paul Watzlawick es el representante más conocido en Francia de esta «Escuela de Palo Alto», el inspirador del grupo fue precisamente Gregory Bateson, filósofo y antropólogo que optó muy tempranamente por la interdisciplinariedad. Fue el primero, en 1945, que intentó aplicar a las ciencias humanas, y especialmente al estudio de la comunicación, los principios de la cibernética que acababan de ser revelados por John von Neumann y Norbert Wiener, elaborando así los primeros principios del enfoque sistémico. A su juicio, la cibernética aporta herramientas nuevas para comprensión de los sistemas interactivos de naturaleza informacional de los que forma parte la comunicación humana: tomando como marco metodológico las interrelaciones en el interior de redes donde juegan mecanismos circulares de regulación, la cibernética se opone a una concepción lineal y determinista de la sucesión de Acciones y reacciones entre los objetos aislados. Influído asimismo por los trabajos de Bertrand Russell, tomará a su cargo la «teoría de los tipos lógicos» y desarrollará sus investigaciones en torno a la noción de «paradoja». A partir de 1952, instalado en Palo Alto, trabaja con un grupo de psiquiatras integrado entre otros por John Weakland, Jay Haley y Don D. Jackson, todos fuertemente influenciados por la práctica de Milton H. Erickson, uno de los más célebres psiquiatras norteamericanos e iniciador de las terapias familiares en el campo de la terapéutica. El factor que los aglutina es descubrir en los fenómenos de comunicación la clave de todas las conductas humanas. Paralelamente, en 1958 se forma otro grupo alrededor de Jackson: el Mental Research Institute, en el que en 1961 se integrará Watzlawick.

En síntesis, lo que se conoce con el nombre de «Escuela de Palo Alto» es toda una corriente californiana que nos habla de terapia, de teorías de la comunicación y de metodología del cambio y que influye directamente sobre las teorías y prácticas de la administración de empresas²⁴. Las cosas se complican cuando, unos años atrás, surge la tendencia a amalgamar todos estos trabajos y los gurúes que presumen de pertenecer a «Palo Alto» se multiplican, no vacilando en decirnos que el «análisis transaccional» o la «programación neurolingüística» ¡proceden de «Palo Alto»! Sin hablar de los aprendices de brujos, que nos proponen anclar sobre brasas o saltar desde un puente con soga elástica y que también pretenderán inspirarse en Watzlawick. El mercado rinde y el filón californiano es inagotable. Cualquiera puede autoproclamarse psicólogo o

formador y obtener con poco gasto un magnífico «diploma» de uno de estos institutos norteamericanos, sin trasladarse forzosamente, puesto que varios de ellos tienen delegaciones en Europa.

Del ¿por qué? al ¿cómo?

Aunque mi propósito no sea desarrollar aquí una crítica de conjunto de la «Escuela de Palo Alto» –en la que reconozco una fecunda corriente investigativa–, al menos quisiera poner en evidencia dos aspectos teóricos que sustentan lo esencial de los trabajos de Watzlawick y que ya hemos visto ejercerse en la «literatura gerencial». Se trata, claro está, de la primera parte de nuestro sofisma, «Lo eficaz es verdadero», la que se centra sobre la cuestión del ¿cómo? en detrimento de la del ¿por qué?

En cuanto al último punto, P. Watzlawick explica que el modelo sistémico «se basa en el intercambio de información y no plantea la cuestión de saber por qué la gente se comporta como lo hace, sino más bien cómo se comporta la gente aquí y ahora, y cómo se influyen las personas entre sí». ²⁵ Y en una entrevista concedida a Libération, donde admite que «toda la ciencia clásica descansa sobre la búsqueda del porqué», ²⁶ critica al psicoanálisis arguyendo que si bien la búsqueda de las causas pretéritas de una situación permite reconstruir su curso evolutivo, «no permite cambiar el presente» y que «no tenemos ninguna prueba» para ofrecer que haga posible a los afectados, al comprender por qué se conducen como lo hacen, producir un cambio.

La polémica entre el enfoque sistémico y el psicoanálisis freudiano comenzó hace muchos años y prosigue en nuestros días. Trata tanto sobre las bases teóricas como sobre la práctica profesional. Para los psicoanalistas, la noción de «caja negra» tornada por el enfoque sistémico de la cibernética es, desde luego, totalmente inaceptable, pues contradice todo el proceder freudiano dirigido precisamente al surgimiento de esas zonas de sombra llamadas inconsciente, procesos primarios, pulsiones, libido, etc. Los psicoanalistas trabajan sobre los sueños, los fantasmas, lo intrapsíquico; en síntesis, sobre lo inconsciente, mientras que sus colegas norteamericanos se atienen al material observable «aquí y ahora».

De este modo, uno de los puntos centrales de desacuerdo gira precisamente alrededor de la cuestión del ¿por qué?, juzgando los analistas que, al preocuparse únicamente por el ¿cómo? y limitarse al presente, el análisis sistémico elude la dimensión de la historia del sujeto, privándose así de un factor esencial para la comprensión de su personalidad y conducta, y desemboca en una metodología puramente pragmática orientada a la «eficacia» inmediata, es decir, a la pura y simple adaptación, ya que los enfrentamientos más duros tienen que ver con la práctica del trabajo analítico. El psicoanálisis reprocha a las terapias sistémicas su propósito de obtener la desaparición del síntoma sin intentar llegar al conflicto intrapsíquico del que el síntoma es tan sólo expresión, con lo que corren el riesgo de «desplazar» el síntoma y hasta de agravar la patología del paciente. A lo cual los sistémicos responden criticando la larga duración de las curas y la ausencia de resultados inmediatos en la práctica freudiana, dando múltiples ejemplos de los éxitos logrados con sus métodos. Dicho de otra manera, también aquí «la cosa funciona, por lo tanto es verdadera».

No estamos lejos de un diálogo de sordos y me cuidaré muy bien de tomar partido en la polémica. Pero, más allá de las teorías o prácticas terapéuticas, lo que nos interesa es descubrir en los trabajos de la «Escuela de Palo Alto» las mismas premisas que saltan a la vista al leer la «literatura gerencial».

La lógica de la eficacia

De hecho, donde nuestro sofisma aparece formulado de la manera más directa es sobre todo en los «productos derivados» de «Palo Alto», especialmente en toda la corriente de la «programación neurolingüística» (PNL) orientada a desarrollar la «excelencia en materia de comunicación». La PNL, para los conocedores del tema, tiene por padres fundadores a Richard Bandler y John Grinder, y en un trabajo sobre esta nueva disciplina leemos que, para ellos, «la excelencia es sinónimo de eficacia [sic]; su enfoque, cuando menos original en psicología, se muestra mucho más preocupado por el cómo que por el porqué de una conducta, emoción o estrategia. Entre sus primeros resultados se cuentan la determinación de ciertas constantes que se hallarían presentes en toda comunicación eficaz,

y luego la elaboración de modelos que de ahora en adelante sería posible estudiar y poner en práctica». ²⁷ Y, más tarde, lo mismo pero dicho en otra forma: «El propósito de este libro es brindar los puntos de referencia necesarios para una comunicación eficaz. Comunicar con eficacia, alcanzar la excelencia en comunicación, significa principalmente alcanzar el objetivo previamente trazado; la PNL investigó el cómo de la excelencia y propone un conjunto de modelos y técnicas que permiten llegar a ella». Tres términos subrayados que ponen claramente de relieve los planteamientos de la PNL. En primer lugar, la comunicación puede ser eficaz; la asociación de estos dos términos, «comunicación» y «eficacia», surge aquí sin cuestionamiento, mientras que para un filósofo, perturbador por naturaleza, el problema se plantearía en otros términos: «¿Es posible comunicarse?». Y no se trata de una mera especulación; hasta mirar a nuestro alrededor para comprobar que la comunicación, el hecho de hallarnos en relación con alguien no deja de presentar dificultades y que, retomando una célebre fórmula de Jean-Paul Sartre, «¡las relaciones con el otro están condenadas al fracaso!». En segundo lugar, el criterio de esta «eficacia» consiste, se nos dice, «en obtener el objetivo previamente trazado». Dicho en otros términos, sólo yo juzgo mi «eficacia», soy juez y parte. También aquí es quizás oportuno recordar que uno de los interrogantes que acosa a la filosofía es: «¿El hombre puede fijarse sus propias metas?». Pero la única pregunta que plantea la PNL es, una vez más, ¿cómo?, es decir, «¿cómo hacer para que la cosa funcione?»; y, sin echar mano del lacaniano de turno empeñado en decirnos con tono ofuscado que «la cosa no funciona», apuntemos simplemente que, una vez más, la cuestión del ¿por qué? queda en segundo término.

Por último, la PNL se propone ofrecernos «modelos» de «excelencia». Como el término «modelo», por supuesto, no aparece definido, admitamos que se trata de la definición corriente del diccionario: «Lo que sirve o debe servir como objeto de imitación para hacer o reproducir algo, lo cual se ve confirmado un poco más adelante, en la misma obra: «Sin duda, las investigaciones llevadas a cabo por Brandler y Grinder nunca intentaron probar ideas o teorías; el proceder es inverso en el sentido de que ellos partieron de la observación para llegar a un modelo pragmático». Y reencontramos aquí el mismo criterio, por ejemplo, de los autores de Le Prix de l'excellence en el campo de la administración de empresas. En efecto, Catherine Cudicio nos explica que Bandler y Grinder han:

- observado a los mejores especialistas en comunicación, los más eficaces en sus dominios respectivos;
- estudiado en profundidad sus comportamientos;
- y de ello deducido los modelos de toda comunicación eficaz.

Dicho de otra manera, reaparecen el pragmatismo y su resultado: «Lo eficaz es verdadero», que se transforma además rápidamente en su corolario: «lo verdadero (lo que ellos afirman en sus publicaciones) es eficaz (pruébelo y verá que funciona)».

La diferencia está en que la «Escuela de Palo Alto» reconoce, e incluso a veces reivindica, su pragmatismo, mientras que la mayoría de los autores de «literatura gerencial» lo disimulan. En ambos casos, sin embargo, es habitual el ejercicio de la denegación en la forma siguiente: «No es teoría, pero sin embargo lo es». Porque aunque pongan el acento en los resultados prácticos de su método, los múltiples discípulos de Bandler y Grinder no dejan de citar abundantemente sus referencias teóricas, esto es, la Escuela de Palo Alto, por supuesto que sin comillas.

Hay que haber seguido un seminario de PNL, o mejor haber dirigido uno –¿falta confesada, a medias perdonada?–, para captar todo el sabor del programa anunciado. Me contentaré con citar algunos objetivos de un curso de tres días elegidos al azar: «Lograr rápidamente cambios duraderos», «Destacarse en la comunicación», «Saber influir con integridad»..... ¡Casi nada! Aclaro que millares de gerentes norteamericanos siguieron estos cursos. Pienso que no les perjudicaron e incluso que seguramente aprendieron cosas sobre sí mismos y sobre los demás; simplemente, les confesarán con humildad, si se lo preguntan unos meses después, que «lo natural vuelve al galope... », que «tres días no eran suficientes para cambiar de veras», o que «habría que tener tiempo para entrenarse diariamente»; en síntesis, que el milagro no se produjo.. Por otra parte, esta comprobación no se limita a la PNL, sino que concierne prácticamente al conjunto de cursos de formación en comunicación y relaciones humanas.

Ante todo no quisiera caer yo mismo en la amalgama y sugerir que un intelectual como Watzlawick tenga algo que ver con la PNL a cualquier otro enfoque similar; simplemente, creo que tampoco es casual que algunos

discípulos se tengan por maestros. Lo que sin embargo los hermana es compartir cierto número de valores, entre ellos la preocupación por el resultado, por la eficacia, por la utilidad inmediata y, una voluntad de probar que el ser humano posee en sí mismo los medios para cambiar. Apuntemos de paso que, salvando las distancias, las obras de Watzlawick abundan en ejemplos concretos de terapias exitosas que cumplen la misma función que las famosas success stories de los libros de administración. La prueba viene de los ejemplos, y es raro dar con contraejemplos que pongan en entredicho la demostración.

Así pues, toda corriente del enfoque sistémico se reconoce en lo que yo llamo una lógica de la eficacia, y por este hecho contribuye a restituir una nueva juventud a estas dos filosofías que habíamos olvidado un tanto: el pragmatismo y el utilitarismo.

El utilitarismo y el pragmatismo

El utilitarismo es una doctrina filosófica nacida en la Inglaterra del siglo XVIII –precisamente cuando el país se adentraba en la primera revolución industrial–, y aparece oponiéndose a toda una tradición filosófica que culmina con Kant. Para Kant, el valor moral de una acción no se mide por sus consecuencias (su utilidad), sino por la intención que la anima y por el principio moral que la rige.

El utilitarismo dice, por el contrario, que sólo es verdadero, sólo es bueno, lo que es útil. Sus defensores son Bentham, James Mill y John Stuart Mill. El utilitarismo valoriza el espíritu de iniciativa, la afición al riesgo y la competencia con vistas a la optimización del conjunto de la vida en sociedad. De ahí la primacía que se concede a la productividad, al crecimiento y al desarrollo, en tanto sean compatibles con la expansión del talento, el mérito y las cualidades morales. En sus orígenes, el utilitarismo era una corriente de pensamiento muy progresista para la época, orientada a alcanzar la mayor felicidad posible tanto en el ámbito privado como en la vida pública. En moral como en política y hasta en economía, se trata de adoptar una táctica de los placeres en orden a evitar el dolor o el sufrimiento. Y lo que se persigue no es sólo la felicidad personal sino, como señala Bentham claramente: «la mayor felicidad del mayor número». Para

que la felicidad personal sea compatible con la felicidad general, hay que disponer de un criterio moral según el cual la cualidad de una acción se mida por su utilidad individual y colectiva.

Y es aquí donde el utilitarismo encuentra sus límites. ¿Es la utilidad un criterio moral? ¿El fin (la utilidad) puede justificar los medios? ¿Puede ser la utilidad el único criterio? ¿Qué decir entonces de la búsqueda fundamental o de la poesía? ¿Cómo medir la utilidad individual y colectiva? Aunque en su origen no pueda sospecharse que el utilitarismo apunte tan sólo a la felicidad (o la utilidad) individual, se comprueba luego que a un individuo dado le será siempre más cómodo aportar su propia definición de la utilidad de su proposición o acción y contentarse con ella, que referirla a una instancia colectiva. De aquí arrancan todas las posibilidades de desviación del utilitarismo hacia el individualismo. Y el lenguaje corriente no se priva hoy de señalarlo al llamar «utilitarista» a toda persona que tenga una conducta puramente instrumental. El «tropa» (individuo oportunista que sólo persigue su ascenso profesional), es el prototipo del utilitarista, y además no omitirá explicarnos que sus resultados le son útiles primeramente a su empresa, entiéndase, ¡aquella que lo emplea a él!

En cuanto al pragmatismo —al menos en su definición actual, que debemos en gran medida a Le Prix de L'excellence,²⁸ donde nos remite a uno de los ocho principios de la excelencia: «Tomar partido por la acción»—, es un término en boga que vemos florecer en los anuncios de contratación del tipo: «Busco ejecutivo dinámico, pragmático... ».

En realidad, el pragmatismo es un movimiento filosófico que vivió su hora de gloria en Estados Unidos a fines del siglo XIX y principios del XX. Sus representantes más conocidos son Peirce, James y Dewey. Prácticamente desaparecido en Europa, subsiste todavía en ciertos círculos filosóficos norteamericanos. El pragmatismo es una filosofía de hombres de acción para quienes una idea sólo es verdadera si funciona, si ha tenido éxito. La verdad es una relación enteramente inmanente a la experiencia humana, el conocimiento es un instrumento al servicio de la actividad y todo pensamiento posee una finalidad práctica. Por lo tanto, la verdad de una proposición consiste en el hecho de que es «útil», de que «tiene éxito»; de que «da satisfacción». Y aunque los pragmatistas hayan sido más que nada filósofos de las ciencias que aportaron reflexiones bastante pertinentes sobre la importancia de la experiencia y sobre los métodos de experimentación científica, lo cierto es que sus teorías se propagaron

rápidamente más que nada en el mundo de los negocios, que supo reconocer en ellas una fuente de legitimidad nada desdeñable. Por más que James condene el salvaje materialismo de la nueva sociedad industrial, los financieros siguen cantando loas al pragmatismo, que de filosofía que era se convirtió en una corriente ideológica reconocida. Lo cual contribuyó a introducir el propio término, en forma de calificativo, en el lenguaje corriente: «pragmático».

Son de imaginar todas las derivaciones y paradojas posibles: una mentira eficaz, ¿es una verdad? Y por tomar un ejemplo de un ámbito que está a la orden del día, ¿qué decir de un delito de iniciado eficaz? Al igual que el utilitarismo del que en parte nació, el pragmatismo encuentra sus límites en la ocultación de la dimensión moral de nuestras afirmaciones o actos. Si «lo eficaz es verdadero», entonces es posible cualquier sistema utilitario —por desgracia la historia ha mostrado que podrían ser temiblemente eficaces—, cualquier manipulación legítima.

En resumen, el utilitarismo y el pragmatismo son dos corrientes filosóficas muy afines: el primero considera que la utilidad es el principio de todos los valores en el ámbito de la acción, mientras que el segundo dice lo mismo, pero esta vez en el terreno del conocimiento. En ambos casos nos hallamos frente a esta misma lógica de la eficacia que caracteriza a la «Escuela de Palo Alto» y que culmina con la «literatura gerencia!».

Y mientras los medios de información nos torturan los oídos con un presunto ocaso de las ideologías y con la desaparición de todas las palabras terminadas en «ismo», advertimos que la sed de eficacia que nos invade tiene sus fundamentos teóricos. Mientras se nos dice que los valores tradicionales están perdiendo terreno y por todas partes se nos sugiere tomar ejemplo en la empresa, es interesante preguntarse por los «valores» en los que se funda la administración. Y si la eficacia es el «valor clave», no hay que asombrarse de que la condición de la «verdad», y más ampliamente del conocimiento, reciba de paso un serio golpe.

Verdad y conocimiento científico

Postular que «lo eficaz es verdadero» implica asignar un curioso lugar a la función de la verdad, eludir una reflexión que recurre a la filosofía desde sus orígenes, tomar partido en un debate sin proporcionar los medios para comprender lo que está en juego.

La noción de verdad suscitó múltiples especulaciones filosóficas y es con mucho la noción central de todas las filosofías. Acerca de este punto se dividen dos posiciones, una realista y otra idealista: de un lado la verdad se define por la adecuación del espíritu a la cosa; del otro, o bien por el acuerdo de los espíritus, o bien de manera intrínseca, no siendo cada verdad tal, sino por su relación sistemática con el conjunto de verdades. Desde el punto de vista de la lógica matemática, la verdad se definirá como la no contradicción de la proposición formulada con los axiomas, postulados arbitrariamente en el inicio de la demostración, de los que ella se deriva. Pero entonces se trata de una verdad formal, de una verdad relativa, la única, según los lógicos, capaz de ser formulada.

Y esta relatividad de la verdad es indudablemente un rasgo característico de la ciencia contemporánea, ya que podemos encontrarla en todas las ciencias llamadas «exactas». La proposición «existen paralelas» —en el sentido de rectas coplanarias no secantes— es verdadera en el contexto euclidiano y falsa en un contexto riemanniano. La matemática nos ofrece así el ejemplo más claro de esta relatividad de lo verdadero por el que habría de rechazar toda idea de verdad absoluta: una proposición sólo es verdadera o falsa por su relación con cierto número de axiomas. En cuanto a las verdades no formales, «materiales», las que se relacionan con los objetos o acontecimientos del mundo, ante el menor intento de profundizarlas se convierten a su vez en relativas. Por ejemplo, si digo que «el aire no es pesado», en cierto modo es verdad, yo no siento el peso del aire sobre mis hombros y ello concuerda con la experiencia de Aristóteles cuando encontraba el mismo peso en una vejiga llena de aire y en la misma vejiga vaciada de este aire. Pero esto se torna falso con la experiencia de Torricelli. Y vuelve a ser verdadero con Newton: una cantidad cualquiera de materia, y por lo tanto también un gas como el aire, no tiene un peso que le sería propio, sino solamente una masa que es atraída por la masa terrestre; un cuerpo idealmente aislado no pesa, pero, según la expresión de Max Born, los cuerpos son «mutuamente pesados». Así pues, incluso en el nivel científico, la idea de verdad se disgrega.

¿Condena esto cualquier tentativa de reflexión filosófica sobre la verdad?
¿Significa que la búsqueda de la verdad es un empeño vano? Si bien esta relatividad de lo verdadero pone en jaque al dogmatismo, al sofisma o a las simplificaciones del pragmatismo, no conduce por ello al escepticismo. En cualquier dominio de que se trate, una proposición sólo tiene sentido, y por consiguiente valor de verdad, por su relación con un conjunto contextual más o menos vasto. Pero, una vez integrada en este conjunto, ella es, con relación a dicho conjunto, verdadera o falsa. Y más que en cualquier otra parte, en una filosofía las proposiciones se organizan o al menos apuntan a organizarse según un sistema de pensamiento coherente. Así como Einstein no anula a Newton, Spinoza no anula a Descartes. Y todo el interés de la reflexión filosófica estriba en enseñarnos a pensar imponiéndonos el permanente ejercicio de nuestro espíritu crítico sobre lo que se presenta como «nuevo» o «evidente», y a no contentarnos con «apariencias».

Pretender convencernos de que la eficacia puede ser un criterio de verdad constituye de este modo un excelente campo de reflexión para quien desee ejercer, por poco que sea, su espíritu crítico. Es cierto que determinada forma de vulgarización científica abunda en el mismo sentido, y se limita también a la glorificación de la eficacia.

El sentido común entiende generalmente a la ciencia como una acumulación de saberes y certezas, como un instrumento privilegiado de progreso y como un medio de acción sobre la naturaleza, ya se trate de la lucha contra la enfermedad, de la conquista del espacio, de las telecomunicaciones... Así pues, para la opinión pública, el criterio de exactitud de la ciencia es su eficacia.

Para el científico o el epistemólogo la ciencia es otra cosa; es ante todo una práctica, consistente en la gestación de un discurso sobre el universo²⁹ Y para ser tenido como científico, este discurso debe obedecer a ciertas reglas. Entre éstas se encuentra el imperativo de no utilizar sino términos cuyo sentido ha sido precisado, a fin de eliminar lo más posible la vaguedad, la ambigüedad y la interpretación excesivamente sumaria. Hay otra regla igualmente imperativa que Popper bautizó como principio de falsificación: la posibilidad de refutar las afirmaciones contenidas en la teoría presentada. Nos dice este autor que sólo este criterio permite diferenciar las afirmaciones científicas de las afirmaciones ideológicas. La ciencia no sostiene una proposición sino tras haber intentado contradecirla

por todos los medios, y siempre es consciente de que, a pesar de esto, puede ser cuestionada.

Así pues, contrariamente a lo que sugieren a la opinión la mayoría de las vulgarizaciones, la meta del científico no es la eficacia en la acción sobre el universo, sino la coherencia en nuestros sistemas de representación de éste.

La diferencia no es desdeñable. A título ilustrativo, preguntémosnos por un momento cuáles fueron los descubrimientos científicos capitales del siglo XX y consideremos diferentes tipos de respuestas posibles. Primer tipo de respuesta: el descubrimiento de la penicilina, que permitió salvar tantas vidas humanas, o incluso la energía nuclear, que permitió suprimir tantas de ellas. Se trató de descubrimientos «eficaces», que nos proporcionaron medios de acción. Segunda respuesta: la teoría de la relatividad o la doble hélice del ADN. Con Einstein comprendemos mejor la estructura del espacio-tiempo; con Crick y Watson vemos cómo se constituyen las funciones esenciales de la vida. Estos descubrimientos nos proporcionaron medios de comprensión. Por último, tercer tipo de respuesta -que sería sin duda la de muchos científicos-: podemos hablar de los trabajos de Heisenberg sobre las relaciones de incertidumbre, donde se afirma que la precisión con que se puede medir simultáneamente la posición y velocidad de un elemento material es necesariamente inferior a cierto umbral. ¿Es esta «incertidumbre» la marca de una incapacidad definitiva del hombre para conocer lo real, o el reflejo de una indecisión fundamental de esta realidad? ¿Se trata de una limitación del conocimiento o de una limitación de la capacidad del mundo real para autodeterminarse? El debate sigue abierto. Este descubrimiento nos proporciona los medios para plantear nuevas preguntas. Lo mismo que los teoremas de Gödel,³⁰ en los que se demuestra que toda teoría, por más rica que sea su axiomática, conduce necesariamente a proposiciones «indecidibles»: no es posible demostrar ni que sean verdaderas ni que sean falsas.

Así pues, la ciencia moderna, entendida frecuentemente como una máquina de dar respuestas, conduce también a estos dos conceptos «blandos»: la «incertidumbre» y la «indecidibilidad»; dicho con otras palabras, a preguntas. ¡Qué lejos estamos del pragmatismo y del «lo eficaz es verdadero»!

También en las ciencias económicas, que constituyen la base de cualquier teoría gerencial, la noción de «incertidumbre» se halla en el centro de las problemáticas, al menos a partir de Keynes. Para él está claro que cierto número de procesos sociales están marcados por la incertidumbre, y de ahí la importancia de las nociones de elección y de anticipación. Pero mientras que las anticipaciones a corto plazo pueden ser permanentemente corregidas en función de los resultados observados, las cosas se complican para un más largo plazo, que es precisamente donde se juegan las inversiones y el conjunto del proceso económico. Para Keynes, estas anticipaciones a largo plazo dependen de la creencia, la intuición o la convicción, pero no de la teoría, ciertamente. ¿Quién puede prever la evolución de las relaciones soviético-chinas, la situación de los integrismos dentro de veinte años o la obsolescencia de tal o cual nuevo invento? ¡Admitamos que no lo sabemos!

Quién habría previsto, en los años setenta, que en menos de veinte años 100 yens se acercarían a 1 dólar, que los japoneses exportarían coches Honda desde Estados Unidos hacia... Japón? ¿Quién puede decir hoy con certeza cuál será la evolución de las tasas de cambio, de los precios o de los grandes equilibrios internacionales, incluso a medio plazo? ¿Quién puede decir que lo que hoy es eficaz funcionará mañana?

La incertidumbre es hoy una noción clave en las ciencias, ya se trate de las llamadas «exactas», de las económicas, de la filosofía o de las ciencias humanas. El pragmatismo y el utilitarismo están perdiendo peso en las ciencias, al tiempo que se hallan omnipresentes en la teoría de la administración. Sobre esta cuestión conviene detenerse un momento.

Si la teoría es precisamente lo que descorre el velo de las apariencias, lo que permite tomar distancia con respecto a la experiencia y a la práctica, quizás no sea del todo casual el que resulte tan frecuentemente maltratada por algunos representantes de la «Escuela de Palo Alto». Asimismo, el estatuto del conocimiento, y más generalmente de la ciencia, a veces es, en ellos, cuando menos ambiguo.

Por ejemplo, la última obra de Watzlawick, ¿Es real la realidad?,³¹ suscita cierta perplejidad. Llevando como subtítulo «Contribuciones al constructivismo», agrupa textos de autores, la mayoría norteamericanos, procedentes de disciplinas tan diversas como las matemáticas, la filosofía, la física o la psicología. Amante de las paradojas, Watzlawick es a menudo

inaprehensible y tiene el arte de anticiparse a las críticas que pudieran oponérsele; manejando muy bien la dialéctica, transforma de antemano las objeciones en argumentos y da la impresión de haberse respaldado en una pléyade de científicos para justificar sus hipótesis, las mismas que ya había desplegado en sus libros precedentes.³²

¿De qué se trata en dicho libro? ¿Es real la realidad? gira sobre un tema «que ya conocían los filósofos presocráticos pero que adquiere hoy una importancia práctica creciente, a saber: la conciencia pujante de que toda presunta realidad es -en el sentido más inmediato y concreto- del término-una construcción de quienes creen haberla descubierto y estudiado».³³ Dicho de otra manera, toda realidad, objeto o teoría científica, es una realidad siempre inventada, no conocemos nunca la verdad; en síntesis, la realidad no existe fuera de aquel que la percibe y por lo tanto la «construye»³⁴. Aunque el autor lo niegue ya desde la introducción, nos hallamos aquí con un viejísimo solipsismo, es decir, con la afirmación de que fuera de mi mente no existe ninguna realidad; de que toda percepción y experiencia humana existen sólo en mi cabeza; de que yo solo (ego solus ipse) existo. ¿Por qué no? Pero donde nos cuesta seguir a Watzlawick es cuando, criticando la «pretensión de científicidad» de cierto tipo de discurso sobre la ciencia, que con toda razón él caracteriza como «ideológico», y al que denuncia como «terrible simplificación», acaba sosteniendo enunciados por lo menos sorprendentes, del tipo: «La ley de la gravedad no nos enseña nada que no sepamos: caer desde muy arriba ocasiona la muerte».³⁵ O incluso: «La teoría de la relatividad no nos aporta nada fundamental para la construcción de un hangar»³⁶ ¡Difícil hacer una caricatura mejor del pragmatismo! El asombro es tanto mayor cuanto que la contribución de Watzlawick a las ciencias humanas es ciertamente una de las más importantes de los últimos treinta años.

En resumen, tenemos de un lado un discurso que nos dice que lo verdadero no es lo que la ciencia demuestra, sino lo que percibimos de la realidad (solipsismo); del otro, una toma de partido por la acción en detrimento del pensamiento (pragmatismo). De ahí la ambigüedad de condición del conocimiento y el pensamiento: la realidad no existe, por lo tanto el conocimiento de lo real es imposible, luego el conocimiento tampoco existe. Al final desembocamos en la primacía del individuo –el que actúa– y en una moral de la eficacia que está enteramente a la orden del día: «sólo es verdadero lo que funciona para mí». Y el individualismo tan en boga encuentra así su justificación.

Eficacia e individualismo

Señalé ya los peligros de la «empresomanía» y del nuevo culto de la empresa. Uno de estos riesgos es la personalización a ultranza y la asimilación de toda una empresa con su director ejecutivo, propulsado al rango de vedette gracias a los sesudos consejos de sus consultores en comunicación. Los nuevos héroes son los «líderes», y así acabaríamos olvidando que miles de asalariados contribuyen al éxito de sus empresas.

El individuo queda colocado por tanto en el centro de esta lógica de la eficacia. Se trata de individualizar los salarios y los aumentos, y de medir la eficacia individual; de ofrecer «trofeos» a cada uno para que se estimulen sus motivaciones y talentos, y hasta de autorizarlo a tener «iniciativas». El individuo es rey. Lo cual –volveré sobre esto– no deja de plantear algunos problemas cuando al mismo tiempo se intenta promover el «espíritu de equipo». Es evidente el riesgo de un individualismo exacerbado donde todo se vuelve posible al margen de cualquier regla y de cualquier moral. Los procesos norteamericanos a los ex yuppies de Wall Street son el ejemplo más clamoroso: tras habérselos lisonjeado por su audacia, su savoir-faire y su riqueza, hoy a esos otrora niños mimados de las finanzas se les acusa de todos los males.

El individualismo es esta tendencia a hacer prevalecer los derechos del individuo sobre los de la sociedad, a colocar la felicidad individual por encima de todo y a hacer de la libertad individual el motor de la vida económica y social. Individualismo rima con liberalismo. Y precisamente en nombre del liberalismo se «revalorizó» a la empresa y se promovió la eficacia al rango de «valor clave». El círculo se ha cerrado; quedan por verse las consecuencias. De algún modo ya las he anunciado: habremos de retornar a la moral y la justicia si queremos comprender a dónde nos conduce esta lógica de la eficacia. Tal es el sentido de nuestro sofisma, y ahora se trata de ver cuál es la solución mágica por la que lo eficaz se convierte en justo.

CITAS:

1. T. Peters y R. Waterman, Le Prix de l'excellence, París. Inter-Editions. 1983. (Trad. cast.: En busca de la excelencia. Barcelona. Folio, 1986.)
2. Para citar algunos de los más conocidos: G. Archier y H. Serieyx, L'Entreprise de troisième type, París. Ed. du Seuil. 1984. T. Peters y N. Austin, La pasión por la excelencia, Barcelona, Folio, 1987. P. Bloch. R. Hababou y D. Xardel. Service compris, París, Hachette L'Expansion, 1986.
3. J. O'Toole, Vanguard Management, Berkeley Pub, 1987.
4. Le Prix de l'excellence, prólogo a la edición francesa. pág. 10 (trad. cast., En busca de la excelencia. ibídem).
5. J. O'Toole, Vanguard Management, op. cit.
6. Por retaguardia entiéndase buen número de empresas que habían seguido el modelo de Le Prix de l'excellente.
7. Ibíd.
8. Ibíd.
9. Ibíd.
10. Ibíd.
11. Ibíd.
12. Por ejemplo: A. Grove, Le Management. París, Hommes et Techniques. 1985 (trad. cast.: Cómo aumentar el rendimiento de los directivos. Barcelona. Plaza y Janés. 1984). J. Maisonrouge. Manager international. París. Roben Laffont. 1985 (trad. cast.: Manager internacional, Bcelona. Planeta. 1986). M. Mac Cormack, Tout ce que vous n'appendez jamais Harvard. París. Rivages. 1985. R. Townsend. Mas arriba en la organización, Barcelona, Folio, 1987. L. Iacocca. Autobiografía de un triunfador; Barcelona, Grijalbo. 1987.

13. M. Mac Cormack, *Ibíd.*

14 Más adelante veremos que este -tomar partido por la acción- es en realidad, y de manera paradójica, un tomar partido verdaderamente ideológico.

15 Por el momento empleo indistintamente los términos -contradicciones- y -paracosa-.

16. G. Archier y H. Serieyx, *L'Entreprise de troisieme type*, op. cit., págs. 15-22.

17. *Ibid.* Una vez más. -lo eficaz es verdadero-: -veamos cómo Funciona esto para construir así un modelo-.

18. *Le Monde -Affaires-* (5 de marzo de 1988).

19. «L'ère du prêt-à-manager». *L'expansion*, n. 342 (21 de octubre de 1988)

20. En la segunda parte veremos de qué modo el concepto de anomia puede ser sumamente instructivo para una mejor comprensión de lo conocido habitualmente por resistencias al cambio.

21. P. Watzlawick. *Miles vous-mêmes votre malheur*; París. du Seuil. 1984 (trad. cast.: *El arte de amargarse la vida*. Barcelona. Herder. 1986)

22. G. Bateson y otros, *Comunicación*. Barcelona. Paidós. 1984.

23 G. Bateson. *Step to an Ecology of Mind*, Ballantine. 1985.

24. Véase por ejemplo I. Orgogozo y H. Serieyx. *Chamen le changement*. París, Ed. du Seuil. 1989.

25. P. Wittlawick en *La Nouvelle Communication*. op. cit. (trad. cast. *Comunicación*. *ibídem*).

26. *Libération* (20 de agosto de 1984).

27. C. Cudicio, Comprendre la PNL, París. Les Éditions d'Organisation, 1986, pág. 13 (el subrayado. es nuestro).

28. op. cit.

29. Me inspiro aquí en los trabajos de A. Jacquard, biólogo, autor de Éloge de la différence, París, Éd. du Senil, 1978, y en Génétique des populations humaines, París, PUF, 1974.

30. véase a este respecto el libro de D. Hofstadter, Gödel, Escher, Bach, París, Inter-Editions, 1985.

31. P. Watzlawick. L'invention de la réalite, París, Ed. du Seuil, 1988 (tract. cast.: ¿Es real la realidad?, Barcelona, Herder, 1985).

32. Especialmente La Réalité de la réalite, París, Ed. do Seuil, 1978.

33. P. Watzlawick, L'invention de la réalite, op. cit. (¿Es real la realidad?, ibídem.)

34. El «constructivismo» es una filosofía del conocimiento vastamente difundida en la comunidad científica. Mi breve repaso se acerca sin duda a la caricatura. Dejo a los epistemólogos la tarea de efectuar sobre esta filosofía un auténtico trabajo crítico.

35. P. Watzlawick, op. cit. (¿Es real la realidad?, ibídem.)

36. Ibíd., pág. 349.

**SEGUNDA
PARTE**

Preguntas

CAPITULO

1

Introducción: paradojas e incertidumbres

No pasa ni una semana sin que la prensa de los negocios aluda a las nociones de paradoja e incertidumbre. «El medio actual está hecho de incertidumbres», presenta una «complejidad creciente»: múltiples artículos y libros recogen estos temas. Y muchos directivos de empresa se quejan de que sus ejecutivos «no comprenden las paradojas» o «les cuesta vivir en la incertidumbre». Por lo demás, ciertos organismos de capacitación han comprendido rápidamente el mercado potencial que representaba esto para ellos y han organizado cursos con explícitos títulos: «Manejar la complejidad y la incertidumbre», «Administrar por el enfoque paradójico», y me quedo corto. En síntesis, ignoro si es posible manejar la incertidumbre –los términos parecerían a priori contradictorios–, pero todo ello se nos presenta como una nueva necesidad de las empresas.

Efectivamente, la mundialización de los mercados, las reestructuraciones, los cambios tecnológicos, pero también las conmociones políticas del Este o del golfo Pérsico, llevan a las empresas a cuestionar sus modelos de previsión estratégica. Elaborados en los años sesenta, los conceptos de estrategia y planificación estratégica apuntaban en su origen a obtener la adecuación entre los recursos de la empresa y las obligaciones que el medio imponía. Hoy, este tipo de criterio, relativamente simple y lógico, suscita críticas generalizadas ya que ha fracasado en la mayoría de los casos. Las matrices de ayuda a la decisión estratégica no previeron los dos shocks petroleros, el crac de 1987 y el derrumbe de los regímenes comunistas! ¡Paso libre, pues, a la incertidumbre!

Asimismo, el término «paradoja» entra cada vez más en el vocabulario corriente de la administración. La encontramos en el título de una obra referida a la calidad, *Les Paradoxes de la qualité*,¹ y como subtítulo en otras numerosas publicaciones. Pero si nos remontamos a las fuentes existentes sobre el tema, advertimos una vez más que las bases de este nuevo concepto empresarial provenían de los trabajos de la escuela llamada «de Palo Alto». De la teoría de los tipos lógicos de Whitehead y Russell, pasando por Wittgenstein y Gödel, llegamos a los trabajos de Bateson y

Watzlawick, quienes, inspirándose en las investigaciones de la cibernética, se propusieron estudiar, uno después del otro, los efectos de la paradoja sobre las conductas y sobre las comunicaciones entre individuos. De este modo el «enfoque paradójico» pasó a ser un instrumento corrientemente utilizado en las terapias sistémicas. Y su empleo se extendió rápidamente a la capacitación en gerencia de empresas.

Formado en filosofía a través de los griegos y de Hegel, pero también a través de Marx, siempre me he preguntado qué diferencia existía entre las nociones de paradoja y contradicción.² Y debo decir que la lectura de la obra de Nicolás Falletta *Le Livre des paradoxes*³ no me aclaró las cosas lo suficiente. El autor nos recuerda que «paradoja» viene del griego *paradoxos* y significa «contra la opinión», y nos da tres definiciones de la «paradoja»:

1. Un enunciado que parece contradictorio, pero que en realidad es verdadero.
2. Un enunciado que parece verdadero, pero que en realidad contiene una contradicción.
3. Una argumentación válida que conduce a conclusiones contradictorias.

En estas tres definiciones está presente la noción de contradicción. En síntesis, la contradicción forma parte de la paradoja. Sólo que la paradoja está más de moda que la contradicción. Háblele usted a los gerentes de «contradicción» y verá la batahola que se arma, pues este término les hace pensar directamente en el marxismo y en la lucha de clases. ¡Paso libre, pues, a la paradoja!

Sin embargo, toda la primera parte de este libro puso de manifiesto que las teorías y prácticas gerenciales no escapaban a las contradicciones, incluso en el sentido marxista, y que el rechazo a la pregunta del ¿por qué?⁵ las conducía a negar lo que justamente pretenden dominar mejor: la complejidad y las paradojas. De ahí que esta segunda parte tenga por objeto no aportar modelos nuevos o indicar soluciones, en definitiva, producir certeza, en la mayoría de los libros de administración, sino

destacar las contradicciones y atender a las incertidumbres. Estoy convencido de que se juega en ello el interés mismo de las empresas, pues la negación de los problemas nunca ha sido prenda de eficacia.

Resulta necesario volver, pues, sobre los modelos empresariales que nos llegan fundamentalmente de Estados Unidos y Japón, y preguntarse si realmente es posible trasladar estos modelos a la realidad europea. ¿Cómo conciliar el criterio de «cultura de empresa», que insiste sobre la especificidad de cada entidad, con la intención de calcar modos de administración que nos son ajenos? Asimismo, cabe dudar de que se pueda tener a los «ganadores» –entiéndase: a los que tienen éxito en los negocios– por los nuevos héroes de esta época, y verificar al mismo tiempo el agravamiento de las desigualdades. Una pregunta muy simple: ¿quiénes son los perdedores? Hablar de «ética de los negocios» y de «valores», cuando asistimos a una carrera desenfrenada por la ganancia, nos lleva naturalmente a preguntarnos cuál es el «valor» central de la empresa en la actualidad. Considerar que es la empresa la que tiene que resolver todas estas contradicciones es pedir indudablemente demasiado, y uno no puede por menos que preguntarse sobre el vacío político que esta demanda genera. Finalmente, como consultor que soy, no podré evitar preguntarme por el papel que cabe atribuir a los consultores en todo esto.

CITAS:

1. I. Orgogozo, Les Paradoxes de la qualité, op. Cit.
- 2 Se sobreentiende que el primero designa una opinión, un hecho o una cosa y que el segundo remite a una acción o a una relación.
3. N. Falletta, Le Livre des paradoxes, París, Belfond, 1985.
4. Ibíd., pág. 11 (el subrayado es mío).
5. Véase capítulo I

CAPITULO

2

¿Se pueden trasladar los modelos?

No soy yo el único que plantea esta pregunta. A lo largo de muchos años me la han formulado los gerentes con los que me encuentro en mi actividad de consultor: «¿Piensa de veras que estos métodos norteamericanos pueden funcionar entre nosotros?». ¡Hace unos años me era fácil interpretar esta clase de reflexiones como «resistencias al campo»! Hoy me digo más bien que, intuitivamente, mis interlocutores olfatean que el traslado puro y simple de técnicas y métodos norteamericanos constituye un problema. Sin hablar de lo que nos llega de Japón, pero aquí el rechazo es más patente y además me pregunto si no estarán de por medio algunos resabios xenofóbicos. Lo cierto es que los injertos no prenden bien y que los directivos deben habérselas día tras día con un nuevo tipo de dificultad: ¿cómo hacer para implicar a sus colaboradores en un objetivo de calidad total o de proyecto de empresa, cuando ellos mismos tienen sus reticencias? Por lo que se refiere a los colaboradores, a menudo comparten la misma reserva y son conscientes, además, de que sus gerentes no creen de veras en lo que proponen. Al mismo tiempo, hay ejemplos de empresas donde la implantación de estos métodos de gestión norteamericanos y hasta japoneses da aparentemente buenos resultados; por ejemplo, la mayoría de las firmas norteamericanas implantadas fuera de su territorio, incluso si casi todas confiesan que han tenido que hacer un gran esfuerzo de adaptación y acomodación. En síntesis, el problema no es sencillo.

Pero antes de comprobar si esta «lógica de la eficacia» es compatible con lo que Philippe d'Iribarne llama «lógica del honor»¹: como bautiza el rasgo dominante de la administración a la francesa, se hace necesario un breve repaso histórico de nuestras importaciones sucesivas.

Todos los directivos que han hecho algún curso de administración lo saben: las primeras concepciones de gestión y organización nos vienen de Fayol en Francia y de Taylor en Estados Unidos. Por supuesto, podríamos remontarnos a Alejandro Magno, Julio César o, sin ir tan lejos, a Napoleón, y probar sin excesivas dificultades el origen militar de la organización y

estructuras de la empresa; pero fue en verdad a comienzos de este siglo cuando se sentaron los principios fundamentales de lo que hoy se conoce por administración de empresas. Y es interesante comprobar que los dos modelos presentes (Fayol y Taylor) están muy próximos entre sí. No incurriré aquí en la crítica del taylorismo, ya vastamente difundida, pero creo importante recordar que la «organización científica del trabajo» (OCT) se impuso rápidamente como un modelo casi universal de organización y que el stajanovismo fue su primo hermano soviético. Y que, aun cuando rápidamente la OCT tuvo que enfrentarse con violentas oposiciones por parte de los sindicatos, incluso en Estados Unidos, no por ello dejó de imponerse como modelo dominante, más allá de las variantes que pudo presentar. La corriente de racionalización de la producción impulsada por ingenieros franceses a raíz de su participación, con motivo del plan Marshall, en misiones de productividad en Estados Unidos, no hizo más que actualizar aquellos buenos métodos tayloristas. Y hasta podemos decir que las «Treinta Gloriosas» deben mucho a estos principios de gestión. Es decir que, mientras a las empresas les bastó con producir para satisfacer una demanda ilimitada, el taylorismo fue temiblemente eficaz.

He aquí, pues, un modelo que resultó perfectamente trasladable. No sucedió lo mismo a continuación, y los trabajos de la que se da en llamar «escuela de relaciones humanas» en Estados Unidos² necesitaron mucho más tiempo para cruzar el Atlántico: los primeros seminarios de dinámica de grupo o creatividad que se intentaron en Francia en los años sesenta —o sea casi veinte años después que sus equivalentes norteamericanos— tuvieron poco éxito. No hay dudas de que los directivos franceses también eran conscientes de que el modelo mecanicista tayloriano resultaba pobre y reductor al lado de la complejidad de las motivaciones humanas, y de que de vez en cuando se hacía necesario «echar aceite en los engranajes», pero rechazaron vigorosamente cualquier proceder que apuntara a liberar por poco que fuera la palabra e inventaron y desarrollaron su propio modelo: el paternalismo a la francesa. Para dar tan sólo unos pocos ejemplos, basta pensar en Houilleres, Michelin o Peugeot que, muy pronto, supieron tener en cuenta al trabajador en su globalidad y comprar la paz social con ayuda de toda una serie de ventajas sociales y de actividades, y hasta de comercios y escuelas. Mucho antes que Maslow y su «pirámide de las necesidades», comprendieron que la empresa tenía forzosamente que satisfacer las «necesidades de seguridad» y las «necesidades de pertenencia» de los asalariados.

Hubo que esperar a Mayo de 1968 para que los directivos franceses se preocuparan por lo que se denominaba el «mal de los obreros especializados», y se plantearan la cuestión del tipo de gerencia mejor adaptado a la realidad francesa. Y durante los años setenta, sobre todo gracias a la ley de 1971 sobre capacitación continua, fue cuando cundió la capacitación en administración de empresas. A través de estas formaciones dispensadas por una multitud de estudios asesores y de capacitación, y también bajo la influencia de revistas como L'Expansion, los métodos norteamericanos de «administración de recursos humanos» comenzaron a penetrar en nuestras empresas. Los estudios de asesoramiento cumplieron un papel decisivo, como bien lo demostró Michel Villette en L'Homme qui crovait au management.³ Es así como, a comienzos de los años ochenta, Francia estuvo madura para recibir con los brazos abiertos En busca de la excelencia⁴ y sus ocho principios empresariales norteamericanos. ¡Ya sabemos lo que pasó después!

Corresponde señalar que este fenómeno característico de los años ochenta es, en Europa, típicamente francés, y que las empresas alemanas, por ejemplo, se muestran alérgicas a cualquier importación de modelos extranjeros, mientras que los italianos desarrollan los propios con el éxito conocido. ¿Acaso los franceses resolvieron de golpe sus problemas merced a su antiamericanismo tradicional? No es tan seguro. En la primera parte de este libro he demostrado que estos métodos procedentes de más allá del Atlántico descansan en concepciones ideológicas o filosóficas, como el pragmatismo y el utilitarismo, hasta entonces poco expandidas en Francia, y que chocaban frontalmente con nuestras propias tradiciones de pensamiento. He mencionado igualmente algunos de los sinsabores que produjo su introducción en empresas francesas. Habrá que comprender mejor la razón de estas contrariedades, y en este aspecto el libro de Philippe d'Iribarne nos aporta algunas claves.

En La Logique de l'honneur,⁵ saca al descubierto los lazos entre las tradiciones nacionales y las formas de conducción de las empresas. Comparando tres países -Estados Unidos, Países Bajos y Francia-, demuestra los peligros de tales presuntos «principios universales» de gestión. Ya que en cada país, lo queramos o no, existe una manera específica de unir el individuo a la colectividad y de separar el bien y el mal, lo legítimo de lo ilegítimo, lo respetado de lo despreciado, lo que se hace de lo que no se hace. Y asimismo cada empresa tiene sus reglas, sus procedimientos, sus normas, sus creencias y sus valores, profundamente

enraizados en su historia y origen y que no se pueden dissociar de la historia misma del país en que está situada.

Así, Estados Unidos, los Países Bajos y Francia se caracterizan por tres concepciones netamente diferentes de la vida en sociedad y del gobierno de los hombres.

Norteamérica es el reino del contrato. Esta noción se halla presente en la historia de Estados Unidos desde que se instalaron los primeros peregrinos y modela las instituciones públicas, el funcionamiento del mercado y la vida interna de las empresas. Este modelo es siempre el de un contrato concluido entre un proveedor cuyo deber es la honradez, y un cliente que se puede permitir mostrarse exigente, a condición de que defina con claridad lo que quiere y pague correctamente el servicio suministrado. Como bien lo señala Tocqueville, estamos en un país que se pretende formado por una comunidad' de hombres libres, fundamentalmente iguales pese a sus diferencias de fortuna y poder, y unidos por una lealtad compartida hacia la comunidad. Cuanto más fuerte sea el sentimiento de comunidad, mayor será la cooperación.

Por esta misma razón «la gestión partiendo de objetivos» se inserta perfectamente en la cultura norteamericana y constituye una forma de «gerencia contractual», donde la definición y negociación de los objetivos constituyen el «contrato» que todos los años concluyen colaboradores y superiores jerárquicos. Este contrato registrará sus relaciones durante un año; él permitirá evaluar los resultados.

Para un francés –y se entiende que en veinte años haya sido difícil introducir la gestión de objetivos en Francia-, la facilidad con que el subordinado estadounidense acepta «trabajar para alguien», respetando los objetivos trazados por su superior y sometiéndose a sus controles, resulta un tanto desconcertante. Sin embargo, la forma de sumisión exhibida por el colaborador norteamericano no presenta para él la colaboración servil que su equivalente tendría en Francia. Se inscribe en una relación contractual donde trabajar para alguien no es signo de posición inferior y donde el control ejercido por el superior es menos una ingerencia indebida que la expresión normal de una actitud de cliente exigente.

Los Países Bajos que, no lo olvidemos, cuentan con algunas de las primeras empresas del mundo, presentan formas de administración muy distintas del modelo norteamericano. Esta vez la noción clave no es el «contrato» sino el consenso, ese famoso consenso que más de un directivo francés encuentra fascinante y, a su vuelta de un viaje cualquiera a Japón, intenta vanamente introducir en Francia. Pero el consenso a la holandesa es muy diferente del consenso a la japonesa. En Holanda la sociedad está compuesta de grupos que en el transcurso de la historia han permanecido bien diferenciados, pero que se consideran iguales en derechos y recusan la dominación de uno de ellos o incluso de la mayoría sobre la minoría, preocupándose no obstante, aun en períodos de tensiones y conflictos, por acordar un compromiso entre sí. Bajo el nombre de «pilarización», esta conducta se caracteriza por la idea de que la sociedad está formada por varios bloques que representan «pilares» separados, cada uno con sus propios derechos e indispensables todos para sostener la estructura nacional, de lo que resulta que el país entiende que debe ser gobernado por un acuerdo -consenso- unánime entre los bloques. Esta permanente búsqueda del consenso en la sociedad impregna fuertemente el modo de administrar las empresas: todo aquello que se parezca al ejercicio de una presión, formal o informal, incluso en nombre de los derechos conferidos por la posición de autoridad, es pésimamente recibido. Aquí se repudian las fenomenales sanciones que caracterizan al sistema norteamericano cuando no se alcanzan los objetivos. Para entenderse entre ambas partes, así como entre superior y subordinado, se habla, se argumenta, se subrayan datos que se examinarán con atención y objetividad. Es deber de cada cual procurar adecuarse y respetar las convicciones personales de su interlocutor. Por eso existen múltiples procedimientos de concertación en los que este espíritu de conciliación puede apoyarse.

Escuchar, hablar, consultar, explicar, abstenerse de la violencia verbal y del argumento de autoridad, evitar la imposición de una medida sin ciar tiempo a los interesados para que la comprendan y la acepten: otros tantos aspectos que configuran el estilo de la administración holandesa.

En cuanto a Francia, y cito íntegramente las conclusiones del libro de Philippe d'Iribarne...

sigue siendo la patria del honor, de los rangos, de la oposición entre el noble y el vil, de las órdenes, los cuerpos, los estados, que se distinguen tanto por la amplitud de sus deberes como de sus privilegios. Nadie está dispuesto a someterse a la ley común, pero a cada cual le importará hallarse a la altura de las responsabilidades fijadas por las tradiciones de su estado. Y el sentido del honor prohíbe, a quienes tienen alguna pretensión, defender sus intereses de la manera mezquina que sienta al vulgo. Intransigente si pretenden envilecerlo, cada cual deberá exhibir moderación so pena de verse a menos en los innumerables enfrentamientos a que lo arrastran ajustes que ningún contrato, ninguna regla, ninguna presión general del grupo podrían decretar. Resultándole poco tolerable el ocupar una posición servil, de buen grado presta el servicio por poco que le sea solicitado con las consideraciones que es merecedor. Pronto a seguir sin cálculo alguno a un jefe reverenciado mientras éste no le pida nada que lo disminuya, lo está otro tanto a rebelarse contra una autoridad a la que desprecia cuando, ejercida por un «jefecito» o un mayordomo de los poderosos., sigue siendo una autoridad vil cualesquiera que sean sus poderes oficiales. Distinguiendo eminentemente lo oficial de lo oficioso, la gestión francesa suele tener en cuenta todo esto, sin decirlo e incluso sin formularlo.⁶

Cuando lo olvida, se generan conflictos claramente reveladores de esa «lógica del honor» que ya había resaltado Montesquieu. El ejemplo más flagrante es también el de las huelgas en la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF). ¿Cómo un cuerpo como el de los «transportadores», tan apegado a su tradición, podía aceptar ese «salario al mérito», o sea, ser juzgado por los «jefecitos» cotidianamente execrados? Afectados ya en su honor meses antes cuando, a raíz de varios accidentes seguidos, la dirección quiso someterlos a un examen sobre reglas de seguridad, los «transportadores» multiplicaron las huelgas salvajes y doblegaron a la dirección. Enfermeras, empleados de Correos o pilotos de avión, cada una de estas categorías nos ha mostrado su capacidad de reacción cuando, más allá de los salarios, lo que está en juego es el honor.

Cada país, al igual que se encuentra profundamente marcado por su historia y sus tradiciones, que a su vez influyen vigorosamente sobre sus modos de gestión, tiene también su propio estilo para modernizarse. Sensibles a su honor, los franceses están igualmente dispuestos a entusiasmarse con tal o cual nueva tecnología. Tradición no quiere decir inmovilismo, y una lógica del honor modernizada existe ya ciertamente ante nuestra vista y está pidiendo que se la analice y comprenda. Innovar manteniendo el respeto a las tradiciones es claramente uno de los desafíos que la administración empresarial francesa debe asumir si quiere que nuestras empresas sean capaces de modernizarse. En este plano, *Modernisation, mode d'emploi*, el informe que redactó Antoine Ribouct a petición del primer ministro en 1987⁷, es por cierto uno de los raros trabajos que siguen esta dirección.

Mientras tanto, la lógica de la eficacia» viene a chocar de frente con la «lógica del honor» y ahora se comprenden mejor las famosas resistencias al cambio suscitadas por la importación de los métodos norteamericanos. Lo que nos muestra Philippe d'Iribarne es que al olvidar la gerencia las diferencias culturales, se suscitan rechazos más fuertes aún por cuanto los métodos y técnicas importados suelen contradecirse totalmente con el modo de gestión dominante de nuestras empresas, y con nuestro sistema político y social.

Por tomar un ejemplo, el propósito de instalar una individualización del salario, que en Estados Unidos es una práctica casi general, encuentra en Francia un sinnúmero de dificultades. En primer lugar, supone un sistema de fijación de objetivos extremadamente precisos si se pretende que la evaluación anual resulte lo más «objetiva» posible; y además implica que cada colaborador acepte que su superior le fije esos famosos Objetivos: que él reconozca en su superior el derecho de hacerlo. De ahí la gran reserva que expresó Antoine Riboud frente a este tipo de prácticas:

La individualización del salario obrero conlleva dos riesgos inaceptables: la subjetividad de unos criterios de apreciación incontrolables y la ruptura de la solidaridad entre los trabajadores, que es un elemento esencial en la cultura de empresa. Y además, no se puede someter al riesgo de graves incertidumbres financieras a unos asalariados cuya remuneración abarca entre una y dos veces el salario mínimo legal.⁸

En diversas entrevistas, Antoine Riboud aclara que la individualización no es un problema sólo para los obreros; también lo es para los ejecutivos. En efecto, ¿cómo sostener por un lado que el trabajo en equipo es cada vez más necesario y ello en todos los niveles de la empresa, y por el otro querer individualizar totalmente las remuneraciones? Hay aquí una contradicción que también les fue difícil resolver a las empresas norteamericanas. En cambio, Antoine Riboud menciona los riesgos de «subjetividad» ligados a toda «apreciación y dudo mucho de que un gerente norteamericano pueda ser ni siquiera consciente de este riesgo, porque, dada la lógica que lo caracteriza, jamás se ha hecho este tipo de preguntas. Para él, la apreciación no es ni objetiva ni subjetiva, es «contractual».

He aquí un buen ejemplo de los límites con los que puede enfrentarse la importación de un método extranjero. La individualización de los salarios supondría otro tipo de relaciones entre administradores y administrados, otras herramientas de gestión que permitirían determinar criterios legítimos para las dos partes; y, para evitar el riesgo de quebrar las «solidaridades», otro sistema contable que atienda a los resultados colectivos de un equipo. En síntesis, el análisis sistémico nos lo enseñó hace ya mucho tiempo: cambiar un elemento de la organización o de la gerencia es cambiar el conjunto del sistema de gestión de la empresa. Importar un método aislándolo del contexto cultural en que se concibió y ejecutó, es precipitarse al fracaso y ser, por lo tanto, «ineficaz».

Pero hay un peligro que se ignora todavía más: cuando se hace abstracción del contexto de origen, se desatiende la cuestión de los posibles efectos negativos y hasta nefastos de métodos presuntamente «eficaces» en el país del que proceden. En este sentido, el caso de Japón es más que descriptivo, y no resisto al placer de citar a un colega japonés:

El aspecto positivo del capitalismo salvaje japonés es su eficacia y su dinamismo. No obstante, si prestamos atención al aspecto negativo, hallamos muchos problemas de sociedad causados justamente por la lógica de un capitalismo demasiado poderoso y por un crecimiento excesivamente veloz. Surgen, pues, diferencias de condición de vida entre una región y otra: polución en la atmósfera, excesiva concentración urbana en la región de Tokio, especulación sobre los terrenos a edificar, concurrencia

escolar demasiado numerosa, etc. Cabe observar que estos problemas de sociedad se ven agravados por las características fundamentales de la relación interpersonal y grupal: el sacrificio que el grupo exige de sus miembros, la escasa autonomía que se le deja al individuo o incluso el exceso de conformismo, que eventualmente puede dañar a la democracia.⁹

¿Podemos importar los métodos de administración japonesa sin atraer al mismo tiempo los «problemas de sociedad» a los que alude este sociólogo japonés? ¿Necesitan acaso nuestras empresas de un conformismo mayor para ser más «eficaces»? ¿No hay aquí una contradicción con el necesario despliegue de la iniciativa y la autonomía que imponen las nuevas tecnologías, de las que en toda su obra nos habla Antoine Riboud?

Dudo mucho que, con querer una cosa y al mismo tiempo la cosa antagónica a aquélla, ganemos en «eficacia». Y sin embargo, esto es lo que muchas empresas hacen en la actualidad, consciente o inconscientemente, cuando colocan a su personal en una situación de doble coacción: «tome iniciativas», pero «respete los procedimientos», «instalemos la calidad total», pero «no cambiemos nuestros estilos de gerencia», «individualice los salarios», pero «trabaje en equipo», etc.

Lejos de mí defender la idea de una administración cerrada o de un repliegue sobre nuestros viejos métodos: la internacionalización de mercados trae consigo una cierta internacionalización de las técnicas de gestión, y aún tenemos mucho que aprender de lo que se practica en otras palles. Pero no se copia un sistema de apreciación como una camisa Lacoste o una cartera Vuitton –y aun en este caso, tengamos cuidado con el primer lavado o con la primera lluvia–; más bien se toma el ejemplo de Coca Cola, que varía perfectamente los diferentes ingredientes de su producto en función de los gustos del país al que exporta. En cierto modo, la importación de métodos de gerencia debería obedecer por lo menos a los principios básicos del marketing, pues cuando se niegan las diferencias culturales en aras de una mayor «eficacia», lo que se consigue es robustecer las contradicciones del propio sistema. Y yo dudo de que la fascinación de ciertos directivos franceses por la «eficacia» norteamericana o japonesa sea compartida por sus asalariados. Si damos crédito a Philippe d'Iribarne, al trabajador francés le interesa más el trabajo bien hecho, la conciencia de cumplir bien su función y de que su trabajo tenga un sentido,

que la eficacia pura y simple. Le importa que «la cosa funcione», pero no a cualquier precio; desea que «rinda», pero con «honor». En síntesis, no tiene nada en contra de la eficacia, pero conserva su moral.

CITAS:

1. P. d'Iribarne, La Logique de l'honneur, op. cit.
2. Por citar unos pocos nombres: Mayo, Maslow. Lewin, Rogers. Herzberg.
3. M. Villette, L'Homme qui croira au management, op. cit.
4. T. Peters y R. Waterman. En busca de la excelencia. op. cit.
5. op. cit.
6. P. d'Iribarne, La Logique de l'honneur ; op. cit.. pár. 258.
8. Ibid.. pág. 98.
9. Harutoshi Funabashi. «Une culture au service de la production? Quelques considérations sur la vie sociale et économique au Japon», en Arenales des Mines, junio de 1988.

CAPITULO

3

**Vivan los ganadores...
o cómo jugar a
perdedor-perdedor**

A fuerza de querer hacer de la «eficacia una máquina de producir «ganadores», la sencilla cuestión que se plantea, y que nada tiene de filosófica, es: ¿quiénes son los perdedores? Como el debate sobre el agravamiento de las desigualdades ha vuelto a ser una de las preocupaciones centrales de la vida política en los últimos años, el primer movimiento reflejo es, efectivamente, volverse hacia ese lado, aunque podremos comprobar que los bajos salarios no son las únicas víctimas de la carrera hacia la «eficacia».

Según las estadísticas oficiales, en Francia la mitad de los asalariados a tiempo completo ganan menos de 7.500 francos mensuales como salario neto, gratificaciones incluidas. ¿Cómo asombrarse de que semejante nivel de salarios alimente el malestar y la indignación de esa población con la que precisamente cuentan nuestros gerentes para asegurar la competitividad? «Movilizar la inteligencia de la empresa» sí, pero ¿a qué precio? «¿Gerencia participativa?» Sí, pero ¿para participar en qué? No nos engañemos, la distancia entre el decir y el hacer empieza justamente ahí. En una sociedad que desde hace pocos años alardea de éxito y riqueza, donde «los que ganan son los nuevos héroes, ¿cómo evitar que los otros se sientan fuera del juego? ¿Cómo asombrarse de que especialmente en el sector público, con frecuencia solos, al comienzo sin apoyo sindical, estos asalariados protagonicen huelgas salvajes, expresiones de la situación límite alcanzada y reveladoras de la crisis empresarial? Cuando se libra un combate cotidiano contra una vida sombría, empequeñecida, de incomodidad material, trayectos interminables y una billetera que no se llena jamás, y al volver a casa por la noche se mira Dallas en la televisión, o cualquier otro programa sobre los «ganadores», ¿cómo impedir que nazca y vaya en aumento un fuerte sentimiento de injusticia? ¿Cómo escuchar al mismo tiempo un discurso sobre el rigor y el alarde del dinero?

Por supuesto, la situación no es nueva, como no son nuevas las importantes huelgas que paralizan momentáneamente la economía. Lo que llama hoy la atención es el aumento de la distancia entre la «Francia que gana» y la «Francia que pierde», el anacronismo de semejantes situaciones en comparación con los discursos dominantes, las contradicciones que estallan a plena luz. Dentro incluso de la población activa asalariada, la división entre los que los medios de información proponen como «modelos», los yuppies o los «gerentes del año», y los que ganan menos de 7.50 francos, se profundiza y salta a la vista. Menos visible es la distinción que se opera cada vez más claramente en el propio interior de esa población, entre los que pertenecen a los sectores relativamente protegidos del servicio público o de las grandes empresas, y los que trabajan en las empresas pequeñas y medianas. Los primeros disfrutaron –¿por cuánto tiempo?– de lo que se conquistó en decenas de años de reivindicaciones sindicales, y aún pueden hacer oír sus voces, sea por intermedio de sus organizaciones sindicales o directamente, como lo vimos en la huelga de enfermeras o de los obreros de Peugeot. Los segundos, en su gran mayoría no sindicados, casi no tienen medios para ir a conocer sus reivindicaciones; saben que cualquier veleidad de movilización podría traslucirse en una amenaza directa sobre su empleo.

Está claro que la diferencia es aún mayor entre los que cuentan con un empleo asalariado a jornada completa y los que han quedado condenados a los «trabajitos» y a los empleos precarios, los excluidos, los desocupados crónicos. Sin nadie que los represente o defienda, sin portavoces, sin reivindicación que los identifique, arrojados fuera del sistema con la complejidad de todos los actores sociales, ellos son la «llaga abierta» que, al llegar el invierno, trastorna nuestras buenas conciencias. ¿Se nos querrá hacer creer que son el precio a pagar por la eficacia?

El «modelo japonés» está de hecho a la vista: en el centro, grandes empresas con asalariados cada vez más cualificados y relativamente bien pagados, poseedores de un empleo estable, con acceso a la capacitación interna y en condiciones de defenderse; en la periferia, una multitud de empresas pequeñas y medianas y algunos contratistas de las primeras, que emplean una mano de obra menos cualificada, peor pagada, menos capacitada, menos protegida, y, en el exterior, una reserva casi ilimitada de mano de obra compuesta por los excluidos del sistema, de los que grandes y pequeñas empresas pueden abastecerse en función de sus necesidades.

La gran empresa japonesa garantiza a sus asalariados el empleo de por vida y solo esta condición le permite alcanzar esa formidable integración social con la que tanto sueñan los directivos franceses. Pero, como señala notablemente Anché Gorz: «La seguridad en el empleo en la empresa madre tiene como reverso la precariedad en el empleo y la falta de protección social en el resto de la economía»¹. Alrededor de un 25 % de los asalariados japoneses están protegidos, lo que significa que el 75 % no lo están. Ahora bien, este fenómeno no se limita en absoluto a Japón: este abismo social es uno de los rasgos dominantes de todas las sociedades industrializadas después del segundo shock petrolero.

Este cambio se explica en parte por las mutaciones tecnológicas:

Por todas partes, en efecto, una capa privilegiada de trabajadores estables fuertemente ligados a su empresa, contrasta ahora con la masa creciente de precarios, interinos, desocupados y «temporeros». Ello se debe a que la integración en la empresa de un núcleo de trabajadores de elite, que en Japón tenía su anclaje cultural, pasó a ser una necesidad técnica para el conjunto de las industrias en vías de robotización. Ya no se trata de saber si la dirección, antes de echar mano de la coacción, desea motivar a los trabajadores mediante relaciones de confianza y cooperación. La empresa ya no puede elegir: sólo puede bajar sus costes reemplazando la cadena taylorizada y sus obreros especializados por instalaciones robotizadas que, en ciertos departamentos de la fábrica al menos, exigen un trabajador de nuevo tipo².

Este «trabajador de nuevo tipo» aparece muy bien descrito en el libro de Antoine Riboud³: se trata de un profesional cualificado, capaz de autonomía en el seno de un equipo polivalente, que sabe tomar iniciativas y desea cooperar con sus compañeros de trabajo. Es difícil saber si es obrero, técnico o empleado; lo podemos encontrar tanto en la industria como en la banca, pues es consecuencia de la aplicación de la informática en todos los procesos de fabricación y de tratamiento de la información. A él se dirige sin duda el discurso empresarial sobre el proyecto de empresa y la gerencia participativa; a él se le promete expansión en el trabajo. Y es verdad que tiene mucho que ganar con la modernización. La fábrica de los años noventa tiene poco que ver con la de los setenta, y en las grandes

empresas se han realizado progresos gigantescos en materia de condiciones de trabajo, higiene, seguridad, y hasta de interés en el trabajo.

De este modo, lo que algunos ganan, otros lo pierden. La seguridad y la estabilidad mayores del «trabajador de nuevo tipo» se alimentan de la inseguridad de los demás. En consecuencia, y aquí se presenta una nueva contradicción, cuanto más promueven las grandes empresas la competencia y capacidad de sus asalariados, cuanto más favorecen su cualificación y les conceden nuevas «ventajas»⁴ más contribuyen a incrementar las desigualdades al ahondar la distancia entre los que están «protegidos y los que no lo están.

El árbol no debe tapar el bosque: el cambio técnico tiene «por efecto segmentar y desintegrar a la clase obrera. Se gana, en nombre de la ética del trabajo, una elite para que colabore con el capital; la masa queda precarizada o marginalizada y sirve de ejército de reserva para una industria que pretende ajustar rápidamente los efectivos empleados a las variaciones de la demanda»⁵ André Gorz muestra bien a las claras cómo la flexibilidad juega en dos niveles: en el plano funcional, con la movilidad interna para los asalariados estables; en el plano numérico, con la mano de obra externa precarizada. Durante los años noventa la mano de obra tendera a repartirse en tres categorías en las proporciones siguientes: 25% en el núcleo estable, 25 % a título permanente en la periferia inmediata, y 50 % en los empleos externos, precarios y no cualificados. El «trabajo a migajas», como lo calificó Georges Friedmann, da paso al empleo a migajas. Y los sindicatos, desorientados, corren el riesgo de transformarse en mutualidad social para «privilegiados, si persisten en volcar toda su atención sólo en los trabajadores estables.

Ciertos sindicatos defienden encarnizadamente los rangos y «ventajas» adquiridos, cuando no los corporativismos de sus militantes mejor protegidos, en detrimento de una verdadera reflexión sobre las consecuencias de las mutaciones sociales que se están produciendo. Da la casualidad que los desocupados y todos los condenados a empleos precarios no se sindicaron: ¡cuánto más tentador es constituirse en defensor de los propios militantes y afiliados! Ahora bien, la gran masa de estos últimos se encuentra precisamente en el sector público y en las grandes empresas, especialmente en esos sectores clave que son los transportes, la energía, la salud y las comunicaciones, allí donde es más posible hacer oír la propia voz pues en una Francia todavía jacobina, cualquier huelga en

uno u otro de estos sectores puede paralizar el país o al menos sacudir a la opinión pública. Y seguir creyendo hoy que las «ventajas» conquistadas en una de estas ramas constituirán una mancha de aceite es ilusorio. Los efectos de cascada que en otro tiempo permitieron que las conquistas sociales obtenidas en Renault ganasen poco a poco al conjunto del mundo industrial se hacen sentir cada vez menos. La «lógica de la eficacia» es también la lógica del «cada cual para sí mismo». Y me parece legítimo interrogar al conjunto de los actores sociales y políticos, sin distinción de tendencias, sobre sus responsabilidades en este terreno.

No tiene sentido buscar muy lejos; los «ganadores» existen, ciertamente, y es interesante apuntar que no se trata simplemente de los empresarios o de los yuppies, y que una parte no desdeñable de la ex clase obrera está involucrada; pero la gran masa es la perdedora. Estamos en un juego en que la suma total da cero, y el riesgo es que por querer jugar demasiado a ganador-perdedor, se obtenga un resultado perdedor-perdedor.

Se hace necesario aquí un breve repaso de la «teoría de los juegos», que nos aporta una valiosa ilustración para comprender los riesgos de una «dualización» de nuestra sociedad. Para los teóricos de los juegos existen dos tipos de juegos bien diferenciados: los de suma cero (lo ganado por uno es necesariamente perdido por otro) y los juegos de suma no cero (cada una de las dos partes pueden ganar o perder).⁶ La teoría de los juegos ha dado lugar a múltiples aplicaciones. Pero el ejemplo típico sigue siendo el de la negociación, en la que el resultado puede ser:

– tú pierdes

Así, al final de una negociación, también puede haber dos ganadores o dos perdedores. Y en los tiempos que corren es muy difícil hacérselo entender a los gerentes. Sin embargo, numerosos ejercicios de entrenamiento en negociación —entre ellos el más célebre, el «dilema de los prisioneros»— hacen sentir a los estudiantes de gestión o a los gerentes todas las dimensiones de una situación de negociación. He dirigido muchos seminarios en este campo y siempre me ha sorprendido constatar que, para muchos ejecutivos y directivos, negociación significaba indefectiblemente un ganador y un perdedor. Aliara bien, se olvida con cierta facilidad que una negociación mal llevada, o la práctica del todo o nada, conduce a menudo a resultados perdedor-perdedor.

Hagamos memoria: diciembre de 1987; Francia está paralizándose por la huelga en la SNCF. Frente a la dirección de la SNCF, la coordinación de los ferroviarios. Muy pronto, en lugar de negociar, la dirección endurece sus posturas. Resultado: una dirección de la SNCF a la que el gobierno agradece los servicios prestados., y unos ferroviarios que reanudan el trabajo no habiendo alcanzado ni de lejos sus objetivos; decenas de millones de francos perdidos por la SNCF y una amargura en los empleados que no puede cicatrizar: perdedor-perdedor. En la misma época, el movimiento de los estudiantes. Resultado: un ministro dimitido, un muerto en el bando estudiantil. No hace mucho tiempo, la huelga de pilotos de Air Inter contra el pilotaje a dos del nuevo Airbus; resultados: el pilotaje del Airbus era efectivamente doble, por lo que los pilotos perdieron, Air Inter perdió millares de pasajeros y toneladas de fletes y, paradoja, hoy carece, como todas las compañías, de pilotos cualificados. ¿Presentación brutal de los resultados? Sin duda. Pero es, no obstante, lo que sucede cuando no se conoce otra forma de negociación que la relación de fuerzas pura y simple.

Desde el mismo ángulo pueden analizarse la distensión entre Estados Unidos y la URSS y los acuerdos de desarme recíprocos: a fuerza de gastar porciones cada vez más importantes de su producto nacional bruto en armamentos siempre más costosos y sofisticados, las dos superpotencias han tomado conciencia de que estaban jugando a perdedor-perdedor, pues mientras tanto los dos vencidos de la segunda guerra mundial, Alemania y Japón, estaban ganando la tercera mano, es decir, la guerra económica. Queda por saber si hoy juegan realmente a ganador-ganador. En cuanto a las relaciones Norte-Sur, estamos muy lejos de saber cómo se van a resolver.

Sin embargo las estrategias ganador-ganador son posibles, y también lo que se ha dado en llamar «método Rocard»; la forma en que el primer ministro abordó la situación en Nueva Caledonia, ofrece un ejemplo suficientemente inusual en el plano político como para que lo destaquemos.

Por supuesto, todos negociamos diariamente a ganador-ganador. Al hacer las compras en el supermercado de la esquina o al adquirir un coche, cada vez, salvo que seamos masoquistas, nos consideramos ganadores y, por supuesto, el vendedor, frente a nosotros, también. Seamos claros: ganador-ganador no quiere decir por fuerza «mitad-mitad» o «en igualdad», pero significa que las dos partes sacan su provecho. Lo que nos enseña la teoría

de los juegos es que la cooperación puede ser un excelente medio para maximizar las ganancias, incluso en situación de competencia.

Puesto que la nuestra es una época de competencia económica y de eficacia, sería bueno preguntarse si no resultaría más «eficaz» tomar las debidas precauciones para evitar que en el año 2000 nos encontremos con un 50 % de perdedores. Nuestra economía no se modernizará ciertamente a golpe de exclusiones, y no sólo con medidas sociales se logrará reducir la distancia entre los asalariados con empleo estable, y los otros. No será olvidando a los perdedores, en buena parte asalariados de las pequeñas y medianas empresas, como haremos competitivo el tejido industrial y comercial francés, cuya característica es precisamente la de estar formado por un importantísimo número de pequeñas y medianas empresas. Hasta para la lógica de la eficacia sería un cálculo miope. En cuanto a los que se ven expulsados de la periferia del trabajo asalariado a tiempo completo y deambulan entre «trabajitos» y empleos precarios, y empiezan la vida o la terminan en la Oficina de Empleo, hace falta una buena dosis de cinismo para creer que algún día podrán reingresar al sistema, después de haberlos hecho esperar y forzado a sobrevivir sólo con ayuda de un mínimo subsidio social garantizado. Al jugar esta carta, nuestras empresas también hipotecan el futuro, pues mañana tendrán efectivamente necesidad de una mano de obra cualificada y más numerosa.

Hay aquí un problema que la empresa no puede responder por sí sola, un problema que sólo puede plantearse en el plano político. Esto es verdad, pero como la empresa ha adquirido hoy una nueva legitimidad social y quiere sacar provecho de su «revalorización», tenemos derecho a preguntarle qué contribución puede aportar a este problema que mañana le concernirá directamente.

El informe de Antoine Riboud, sin duda el mejor libro de administración francesa de los últimos años, aporta unas cuantas propuestas concretas. Pero hace falta ir más allá. «Las empresas más rentables piensan solidariamente en el cambio tecnológico, el contenido del trabajo y el cambio de las relaciones sociales internas de la empresa»,⁸ pero se requiere además no limitarse a lo interno de la empresa y preocuparse por lo de más arriba y por lo de más abajo, por los proveedores y los subcontratistas, los cuales, de lo contrario, van a topar de frente con los cambios tecnológicos y, no disponiendo de los mismos medios que la gran empresa para capacitar a su personal, se verán empujados

ineluctablemente a despedir, a rechazar una parte de su mano de obra. Por eso conviene «desarrollar solidaridades financieras y técnicas entre proveedores, subcontratistas y compradores o entre establecimientos locales de los grandes grupos y empresas pequeñas y medianas.»⁹

En la lógica de la eficacia ir más lejos es tomar conciencia de que sólo estrategias ganador-ganador permitirán a la empresa realizar los cambios que las nuevas tecnologías, la competencia internacional y la apertura de nuevos mercados han tornado necesarios. Hay que decirlo una y otra vez: la gente no se resiste al cambio cuando le saca provecho, cuando es consciente de que con él ganará algo, aunque esto le exija un esfuerzo extra. Entonces, ¿por qué no extender esta noción de ganador-ganador al conjunto de las relaciones entre los diferentes participantes componentes de la empresa?

Ha pasado la época en que General Motors podía declarar en sus «principios de administración»: ¹⁰ «El gobierno es el enemigo», o incluso: «Las preocupaciones consumistas, ecológicas y sociales afectan poco al público norteamericano». Ahora, junto con James O'Toole,¹¹ cabe preguntarse si las empresas no serían más «eficaces» entablando relaciones ganador-ganador con el gobierno, con las colectividades locales en las que están implantadas, con sus clientes, con sus asalariados, con sus accionistas, con sus proveedores, con los sindicatos y con los ecologistas especialmente. ¿Utopía? No, Si se es consciente de que estos diferentes componentes de la empresa tienen intereses divergentes, a menudo incluso contradictorios; y que sólo negociaciones que tengan en cuenta las apuestas recíprocas permitirán conducir paso a paso a un nuevo tipo de relaciones contractuales donde los compromisos de unos y otros se formalicen, sabiendo que estos acuerdos pueden cuestionarse en cualquier momento, que son frágiles, pero también que son la condición para que aparezcan nuevos tipos de relaciones sociales.

Y esto, no por un afán demagógico u oportunista, como el que demasiado a menudo muestran ciertas campañas publicitarias recientes dirigidas a los consumidores o a los ecologistas, sino por un real afán de anudar un nuevo tipo de relaciones con la colectividad y el entorno. ¿Es pedirles demasiado a las empresas? Antes que con discursos sobre la «ética de los negocios», es con acciones concretas como la empresa podrá realmente dar pruebas de lo que está dispuesta a aportar a la sociedad.

Hoy en día es de buen tono, a raíz del fracaso del sistema comunista, arrojar a Marx al cesto del olvido. Pero, ¿qué nos dice el informe Riboud -en otros términos, desde luego- sino que el desarrollo de las fuerzas productivas se contradice con las relaciones de producción? ¿Que es imposible realizar las mutaciones ligadas a las nuevas tecnologías de una empresa taylorista, que nuestros modos de organización, gestión y relación heredados de principios de siglo están totalmente inadaptados a la situación actual? En resumen, que las relaciones sociales aún ampliamente dominantes son un freno a la modernización y que sólo las empresas que lo hayan comprendido tendrán éxito, incluso desde el mero punto de vista económico. Dicho de otra forma: no se puede disociar por mucho tiempo lo económico y lo técnico de lo social.

A esto tiende, sin embargo, la «lógica de la eficacia», lógica del corto plazo y de la rentabilidad inmediata que conduce a una acentuación de la «sociedad dual» y se convierte en una máquina de producir exclusiones en la masa obrera. Sabiendo administrar mejor que otras esta contradicción entre el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones sociales, ciertas grandes empresas y la parte más moderna del sector público coinciden al final, consciente o inconscientemente, en rechazar hacia su periferia las consecuencias de una lógica semejante. De la empresa, la contradicción se desplaza así al nivel del conjunto de la sociedad. Buen recurso para escapar a las propias responsabilidades.

El liberalismo, sin distinción del de la derecha o de la izquierda, cae así en la trampa de sus propias contradicciones. Por un lado, afirmará que el mercado es perfectamente capaz de resolver las consecuencias sociales y humanas de la «lógica de la eficacia»; por el otro, esperará la intervención del Estado a base de medidas sociales o represivas,¹² según las tendencias, para disimular el aumento del desempleo, de la precariedad y la pobreza. Porque esa mancha en el paisaje., para retomar la expresión de Pascal Bruckner, molesta:

El pobre es el equivalente del objeto después del consumo: un resto que fastidia. No se sabe qué hacer con esos desechos sensibles que los países desarrollados se envían unos a otros. De este modo, el problema social pronto coincidirá tal vez con el del tratamiento de las basuras domésticas: problema de ecología, gestión de los sobrantes humanos y materiales. ¿Y si ponemos a los pobres en órbita"?¹³

Pero hacer de lo social un problema sería admitir que se trata de un problema aparte. Ahora bien, como hemos visto, la exclusión forma parte de la «lógica de la eficacia»; no es un simple subproducto de ésta sino precisamente su condición. Si hay un problema, ha de recaer sobre esta «lógica», y dejar de cortar en rebanadas lo que pertenece al dominio de lo técnico, de lo económico y de lo social. ¿Cómo imaginar juntas estas tres dimensiones? Y esto en el plano de la empresa, pues ahí está en juego su «eficacia» misma, y evidentemente en el plano político, pues la cuestión concierne al conjunto del cuerpo social.

Y en el seno del cuerpo social, esta cuestión se dirige muy particularmente a los otros grandes perdedores de la «lógica de la eficacia»: las organizaciones sindicales. Indudablemente, los años ochenta quedarán como los años negros del sindicalismo francés. ¡Tan grande fue la erosión de los afiliados y militantes, que se llegó a la situación de que ciertos directivos de empresa se quejaban de no tener interlocutores representativos enfrente! Sin olvidar que buena parte de los empresarios franceses cargan con una pesada responsabilidad en este debilitamiento de las organizaciones sindicales –hasta no hace mucho, la caza de delegados era el deporte favorito de ciertos patrones–, es necesario interrogarse también sobre la responsabilidad que cabe a los propios sindicatos. Para jugar a perdedor-perdedor hay que ser al menos dos. Y si, durante las «Treinta Gloriosas» las relaciones entre empleadores y sindicatos fueron a veces de ganador-ganador –cuando se trata de «repartir los frutos del crecimiento es más fácil negociar acuerdos–, ya no sucede lo mismo desde mediados de los setenta.

En efecto, la estrategia de las organizaciones sindicales y sus modos de funcionamiento internos estaban perfectamente adaptados frente a empresas tayloristas en crecimiento continuo. Ahora bien, la «crisis» vino a trastornarlo todo: las reglas del juego social cambiaron, las empresas también y las aspiraciones de los asalariados se vieron profundamente modificadas. ¿Supieron adaptarse los sindicatos a esta evolución? Sin volver sobre las causas múltiples de la desindicación, que fueron objeto de variados análisis,¹⁴ ¿por qué no formular algunas preguntas a los dirigentes sindicales sobre su modo de «administración»?

Hay ciertas similitudes impresionantes entre el funcionamiento de las organizaciones sindicales y los dos principios básicos del taylorismo. En ambos casos reaparece la separación fundamental entre los que conciben y los que ejecutan. La brecha entre los militantes de base y su confederación no cesa de acentuarse, como lo demuestra el número de acuerdos de empresa firmados a nivel local pese a los desacuerdos expresados a nivel confederal. En los dos casos está presente la idea de que existe un camino menor, lo que además contribuye a fijar a las dos partes en determinadas posiciones; se hablará, así, de las posiciones de la CGT, la CFDT, la FO o el CNPF. Ahora bien, las palabras tienen un sentido, y el término posición remite a la guerra: la guerra de posiciones. Lo cual se traduce concretamente en vínculos fundados en la mera relación de fuerzas, donde la huelga es el mejor camino para que se satisfagan las reivindicaciones. En cuanto a esta práctica de la relación de fuerzas, es útil recordar que volvemos a hallarla en el modo de funcionamiento interno de cada una de las organizaciones en activo: Acordémonos de la época en que la FO, la CGT y la CFDT, cada una a su manera, se dedicaban a la caza de «izquierdistas» en sus filas, y en que el CNPF hacía a un lado a sus «agitadores». Dicho de otra manera, como sucede en la empresa taylorista, la gerencia de las organizaciones sindicales está lejos de ser participativa.

Ahora bien, ya he dicho que los sindicatos se encuentran presentes sobre todo en los sectores en los que el modo de gerencia ha avanzado más en los últimos años, aun cuando todavía quede mucho por hacer. Sus métodos de reivindicación y su modo de funcionamiento también se muestran cada vez más inadecuados en relación con los nuevos métodos de gerencia de las empresas y de las aspiraciones de los asalariados. No es sólo que en muchos casos sean los supervisores y los ejecutivos quienes cumplen el papel de los relevos privilegiados entre la base y la dirección, sino que a menudo los representantes sindicales están tan ocupados con sus querellas internas o entre las organizaciones, que no les queda tiempo disponible para prestar oídos a sus afiliados y a las necesidades de los trabajadores. Ejerciendo sus responsabilidades, muchos de ellos a tiempo completo, se han convertido en profesionales de la acción sindical y cumplen su mandato en nombre de los asalariados y no junto con ellos, en contacto con ellos. En síntesis, se han privado de lo que constituía su fuerza: su capacidad para hacer remontar «información pertinente» a las direcciones de empresa, como diría Michel Crozier. No sorprenderá entonces el que aquellos que supieron permanecer cerca de los

asalariados, en los últimos años tomaron a menudo partido por las diferentes «coordinaciones autónomas» que animaron las principales luchas de finales de los años ochenta.

De la misma manera, no supieron hacerse reconocer como contrapoder indispensable sobre la mayoría de los problemas de fondo de la sociedad francesa. ¡No es fácil con la izquierda en el poder! Después de los años que les llevó reconocer el desarrollo de la sociedad dual, asistieron por lo menos con pasividad a la «revalorización» de la empresa, y han acabado siendo a la vez víctimas y actores de la «lógica de la eficacia». Víctimas, porque sus afiliados se disuelven como nieve al sol; actores, porque al privilegiar a sus sectores privilegiarlos de implantación, contribuyen al robustecimiento de los corporativismos y permiten a la máquina de producir exclusiones funcionar sin oposición verdadera. Asimismo, al abandonar el sector de las empresas pequeñas y medianas y de servicios, han hecho posible la coexistencia de dos tipos de administración: una gerencia en vías de modernización en los sectores protegidos, y una gerencia taylorista en los demás. A sociedad dual, gerencia dual.

Aún hay que inventar el sindicalismo del año 2000. ¿Cuáles son las formas mejor adaptadas para conducir la acción colectiva del mañana? ¿Qué sistema de representación inventar? ¿De qué proyecto de sociedad ser portador? (si es cierto que éste es el papel de un sindicato...). ¿Qué estructuras instalar? ¿Cómo «administrar» una organización sindical? Tantas y tantas preguntas que pasan por una redefinición del papel y la misión de los sindicatos. Sabiendo que el tiempo apremia, porque las empresas, para modernizarse, para establecer nuevas relaciones con los interlocutores sociales y para no caer ellas mismas en la trampa de su propia «lógica», tienen necesidad de interlocutores competentes y representativos. Es decir, de personas capaces de razonar en términos estratégicos y no respondiendo a posiciones, no limitando su reflexión y su acción a lo «social», sino siendo capaces de tomar en cuenta a la empresa en su globalidad (económica, técnica y humana) y en el contexto general de nuestra sociedad.

Junto con todos los excluidos del sistema, los sindicatos son los grandes perdedores de la «lógica de la eficacia», hay otros que, siendo más silenciosos, comienzan a sentir sus efectos. Y cabría preguntarse cuánto tiempo más aceptarán los ejecutivos franceses que su vida profesional invada totalmente su vida a secas. La semana de Treinta y nueve horas es un viejo recuerdo. El estrés pasó a ser un tema de moda y los franceses

son, al parecer, los primeros consumidores de antidepresivos del mundo. ¡Los «ganadores» «funcionan» con Valium! Las drogas duras, pero caras, circulan en los círculos «acomodados» del business. ¿Para cuándo el retorno de la sencillez?

CITAS

1. A. Gorz. *Metamorphoses du travail. Quête du sens*. París. Galilee, 1988. pag. 86. Las cifras que siguen fueron tomadas en buena parte de esta obra.
2. *Ibíd*, pág. 87.
3. A. Riboud, *Modernisation mode d'emploi*. op. cit.
4. Si pongo ventajas, lo mismo que privilegiados entre comillas, es desde luego porque considero que de ningún modo se trata de ventajas o de privilegios, sino de una justa retribución que no debería limitarse a unos pocos.
5. A. Gorz. *Metamorphoses du travail. Quête du sens*. op. cit.. págs. 88-89.
6. Sobre la teoría de los juegos y las estrategias de negociación. véase A. Rapoport, *Combats. Debats el jeux*. París. Dunod. 1967.
7. A. Riboud. *Modernisation, mode d'emploi*. op. cit.
8. *Ibíd*.. pág. 24 (el subrayado es mío).
9. *Ibíd*.. pág. 144.
10. Fuente: *Les Hypotheses de Golead Motors dans les années soixantedix (bénéfices d'Alfred Sloan)*, Kennedy University. California.
11. J. O'Toole, *Vanguard Management*, op. cit.
12. En este caso, las primeras víctimas son siempre los inmigrantes.
13. P. Bruckner, *La Melancolie democratique*. París. Ed. du Seuil, 1990, pág.50.
14. Aparte de los trabajos de André Gorz que ya hemos mencionado, varios artículos sacaron conclusiones sobre estas causas. Muchas de los más interesantes fueron escritos por sindicalistas o ex sindicalistas.

15. Se trata de una comprobación objetiva. A todas luces, también fue el visceral antisindicalismo de ciertos dueños de empresas pequeñas y medianas lo que dificultó la labor. Simplemente, al privilegiar de hecho a los asalariados de las grandes empresas y del sector público, la Confédération Générale du Travail en especial, hizo que aumentara la distancia entre los sectores protegidos y el resto.

CAPITULO

4

**¿Se puede hablar
de revalorización
de la empresa?**

La noción de valor se ha convertido en una de las referencias clave de la gerencia moderna. Todo proyecto de empresa es «portador de valores» que se considera que expresan la cultura de la empresa. Ya he mencionado toda la ambigüedad de este criterio y los riesgos que entraña.¹ Y si ahora vuelvo sobre esta noción, preguntando: «¿Se puede hablar de revalorización de la empresa?», es porque la respuesta no cae por su propio peso, dando por sentado que la pregunta misma tiene sentido.

Respuestas, sin embargo, las hay sin duda, aunque dependan del tipo de interlocutor al que uno se dirige. Un financiero o un raider dirán inmediatamente que, para ellos, al ser el valor de una empresa lo que ella vale, su valor mercantil, hay revalorización cada vez que su precio en el mercado cambia. Un sindicalista responderá quizás que, al no valer una empresa sino por el trabajo de los hombres y mujeres que le dan la vida, hay revalorización cuando la dirección reconoce más y mejor la contribución aportada por los asalariados. Y, para un dueño de empresa, la noción de revalorización evocará ciertamente esa especie de estado de gracia que, desde mediados de los años ochenta, le permite sentirse mucho más cómodo en su función y condición. Y si aún se pregunta cuál ha sido el milagro por el que el empresario ha adquirido por fin sus cartas de nobleza bajo un gobierno de izquierdas, se considera por supuesto que este reconocimiento tardío se justifica perfectamente por el hecho de que la empresa es productora de riquezas y empleo. Para él, esta revalorización no es otra cosa que una suerte de rehabilitación.

En los tres casos, la noción de valor, incluida en la idea de revalorización, está tomada en el sentido de valer algo (dinero, trabajo o reconocimiento). Dicho con otras palabras, son respuestas a preguntas del tipo: ¿Cuál es el valor de una empresa? ¿Qué es lo que le da valor? ¿Qué es lo que hace que tenga valor? Y aquí, como sabemos, cae Adam Smith a Hayek, de Marx a Galbraith, las respuestas son múltiples. Tomado en el sentido

tradicional del término, el valor de una cosa designa efectivamente su precio; y la teoría del valor forma parte de lo que se conoce clásicamente como «economía política». Y ya podemos preguntarnos si, así considerada, la revalorización de la empresa no sería otra cosa que la revalorización de la economía de mercado, y hasta del mercado a secas.

Pero, dado que hoy en día es de buen tono hablar de la (re)valorización de la empresa y no de la del mercado –lo que ya deja presumir que la empresa habría sitio (¿en el pasado?) un valor–, el interrogante que se plantea es completamente distinto: ¿la empresa es, o ha pasado a ser (de nuevo) un valor, en el sentido en que la libertad, la igualdad o la justicia pueden considerarse como valores?

¡Pregunta provocativa, ingenua y hasta caricaturesca! Entonces, ¿por qué plantearla? Simplemente, porque el discurso dominante sobre la revalorización cae la empresa va efectivamente en el sentido de afirmar, no sólo que la empresa tiene valores que compartir con la comunidad de sus asalariados y la sociedad en su conjunto, sino que también, y sobre todo, la empresa es un valor. Ahora bien, la diferencia entre tener un valor y ser un valor no es como veremos, anodina.

Cuando yo leo:

Si el Estado ya no cree en sus virtudes morales, si la escuela refuta su función cívica, si la familia hace lo que puede en un ambiente que se abandona, queda la empresa. La empresa ha adquirido recientemente derecho de ciudadanía en el universo de la conciencia moral. El primer mal social, que es el desempleo, le confiere un valor de atractivo vital. Se percibe a la empresa como la piedra angular del edificio nacional. Puede llegar a ser la referencia de una nueva moral de vida.²

me digo que el autor de estas palabras está explicándonos indudablemente que la empresa es hoy un valor clave de la sociedad.

Por eso insisto en formular la pregunta: la empresa, ¿es un valor? Aunque se trate de este tipo de preguntas donde uno intuye de antemano que resultarán mal planteadas y hasta que en el análisis se revelarán

incongruentes. Pues entre preguntas falsas y problemas verdaderos pueden surgir pistas para la reflexión, y puede instaurarse un debate, y criticar la «lógica de la eficacia» es, precisamente, interrogarse en cuanto a valores y finalidades relacionados con la empresa. Por último, al formular la pregunta en esos términos, abandonamos el terreno de la economía política para entrar en el campo filosófico, el de la teoría general de los valores o axiología, que se interesa justamente por todas las maneras en que se puede tomar posición a favor o en contra de una cosa, o en que se la puede someter a un juicio crítico.

Si decir que la empresa está siendo (re)valorizada significa que tiene hoy uno o más valores, entonces tendremos que interrogarnos sobre la naturaleza de estos valores. Pero en un primer momento aceptamos la hipótesis de que ella es (ha vuelto a ser) un valor; veamos a dónde nos conduce esto. En los dos casos, supone una clarificación de la noción de valor.

Tomada en su sentido filosófico, la noción de valor se emplea o bien en sentido abstracto (tener un valor, tener valor), o bien en sentido concreto (ser un valor). Este último empleo es más reciente, porque inicialmente la palabra valor remitía sólo a la noción de bien y correspondía a la definición siguiente: «carácter de las cosas consistente en que son más o menos estimadas o deseadas por un sujeto o, de ordinario, por un grupo de sujetos determinados»³ (tener un valor). El siglo XIX contribuyó mucho a la transformación de este sentido original. Y hoy la palabra valor designa comúnmente aquello por lo cual un individuo o grupo están dispuestos a adoptar una posición e incluso a luchar: la justicia, la igualdad, la nación, la dignidad humana, etc.; lo que es verdadero, bello y justo, según un juicio personal más o menos acorde con el de la sociedad de la época (ser un valor).

De este modo, Camus hablará de la libertad como «único valor imperecedero ole la historia» y Valéry de esas cosas vagas que gobiernan nuestra moral. Así pues, los valores permiten que el hombre exista como hombre, pues son portadores de sentido y facilitan la respuesta a la pregunta por qué?, a pesar de que las respuestas ofrecidas a tan temible pregunta no han cesado de soportar la crítica de los hombres y de la historia. Y desde hace unos diez años se oye hablar corrientemente de la «crisis de valores» que caracteriza a nuestra época.

La Ilustración nos había prometido la libertad, el progreso, la razón... Pero ya en el siglo XIX Nietzsche anunciaba, con cincuenta años de antelación, un vuelco inminente, una «transmutación de los valores». ¿Qué pretensión es ésta, dice, que nos impulsa a querer aumentar sin descanso nuestros conocimientos, nuestras técnicas y nuestra potencia, mientras que somos incapaces de interrogarnos sobre nuestras metas? Y el siglo XX le dará en parte la razón: tías guerras dejarán devastadas las nociones de progreso, libertad y razón.

Pero, como Dios ha muerto, hay que inventar permanentemente nuevos valores o hacer resurgir otros antiguos. Así, el humanismo forma parte de estos valores cuando se anuncia, unas veces el final, otras el retorno. Sartre fue sin duda el último en querer salvar la concepción clásica del hombre, sujeto libre y actor, y en pretender creer aún, después de Auschwitz e Hiroshima, en los valores de la modernidad: progreso, justicia, emancipación. Sin embargo, Michel Foucault ya había proclamado la muerte del hombre a través de una crítica radical del humanismo: cuando los valores se niegan a sí mismos, cuando se contradicen con la realidad, ¿cómo detener el totalitarismo y la barbarie? Lo cual en modo alguno será óbice para que la defensa de los derechos del hombre pase a ser una reivindicación capital de los años ochenta.

Ya que una sociedad no puede vivir sin un mínimo de valores comunes, los hombres no pueden vivir sin creer en el Hombre, es decir, en ellos mismos, y sin duda no es casual el rebrote de interés de los estudiantes por Camus: en la rebeldía se constituye el lazo social y ella representa la muralla a cuyo abrigo la cultura, el arte y la ciudad se apiñan permanentemente contra las fuerzas del mal. La rebeldía permite existir a la vez para sí y para otro, y defender sin cejar la democracia, esa figura grácil maltratada por la historia y en cuyo nombre aún es posible combatir al nihilismo y al cinismo. Pues, por imperfecta que sea, es todavía la única forma de organización conocida que permite a los hombres buscar por sí mismos el sentido que desean dar a sus vidas.

Dios ha muerto y ahora sabemos que ningún ídolo puede suplantarlo, pues hemos aprendido a estar alerta y ya no estamos dispuestos a aceptar como valor lo que en realidad es tan sólo la expresión de una moda pasajera. Si hay crisis ole valores, lejos de quejarnos tenemos que alegrarnos, porque es justamente el signo de esa vigilancia en acción por cuyo intermedio, y sólo por él, el espíritu crítico puede ejercerse y el pensamiento expresarse.

De la misma manera, precisamente cuando se nos habla del «ocaso de las ideologías» se hace urgente indagar cuál es la ideología portadora de este discurso, cuáles son las ideologías que se esconden tras este pretendido ocaso. En esto proseguimos incansablemente la labor asignada a la filosofía desde su origen: interrogarnos por los mitos, combatir a los ídolos, cuestionar las instituciones y desenmascarar los sofismas. Dicho de otro modo, plantear incesantemente la cuestión del ¿por qué? e interrogarse sobre las finalidades. Porque la noción de valor es indisoluble de la de finalidad. ¿Qué es la finalidad de una acción sino su porqué, su sentido, su valor, por oposición a su cómo, a los medios puestos en práctica?

Entonces, ¿se puede hablar de revalorización de la empresa? Volver a este interrogante puede parecer ahora falta de congruencia. En efecto, la empresa nunca ha sido y no puede ser un valor en el sentido definido más arriba (ser un valor). Es tan sólo una forma o organización, una institución creada por los hombres en un momento dado de su historia, un medio para producir colectivamente ciertos bienes. Una vez más, ella no pertenece al orden de los fines, sino al de los medios. Dicho con otras palabras, no puede ser en sí misma objeto de un «culto» cualquiera. No puede ni «pasar a ser la referencia de una nueva moral de vida», ni «ser la piedra angular del edificio nacional» y menos aún entrar «en el universo de la conciencia moral», para retomar las expresiones citadas anteriormente. Hablar así de la revalorización de la empresa equivale a suponer que podría ser una finalidad en sí misma.

Así como la «lógica de la eficacia» es uno de los nuevos sofismas que conviene desenmascarar, es también una impostura hablar de revalorización de la empresa en el sentido de que ésta sería un valor. Ahora bien, da la casualidad de que uno de los artificios de la «lógica de la eficacia» consiste, precisamente, como hemos visto, en mantener la confusión entre el fin y los medios, en jugar con el sentido de las palabras y practicar alegremente la amalgama. Así se construye todo un discurso sobre la empresa que posee todas las características de una nueva ideología.

Entonces, cuando se nos habla de revalorización de la empresa, ¿de qué se nos habla? Ya que lo revalorizado no puede ser la empresa en sí misma, ¿qué cosa lo es? ¿El espíritu de empresa o el empresario? ¿El hecho de que produce riquezas y bienes? ¿El hecho de ser un lugar donde los hombres pueden desarrollarse? ¿El hecho de que permite a algunos

enriquecerse personalmente? ¿O lo que se revaloriza es el trabajo en sí mismo?

Puesto que la empresa es un medio, la pregunta que resume a todas las demás es: ¿qué fines son los revalorizados? En *Les entreprises out-elles une âme?*, Alain Etchegoyen⁴ intenta responder a esta pregunta. Y nos dice: «Lo que se revalorizó es ante todo la dimensión de la creación. El concepto de creación, doble avatar degradado de la creación divina y de la creación artística, conserva la Fuerza del término aun cuando se trate de creaciones de empresas, empleos o riquezas»⁵ ¿Lo revalorizado habría sido, pues, la creación?. Estaría aquí la finalidad de la empresa? Pero en la página siguiente, para sintetizar mejor su pensamiento, agrega: «Lo que se revalorizó no es el capitalismo financiero, es la empresa en tanto colectividad de producción o soporte de creación y realización de la autonomía individual».⁶ Y este párrafo merece por sí solo toda nuestra atención, pues plantea más interrogantes de los que contesta. ¿Por qué esta necesidad de aclarar que «no es el capitalismo financiero» lo que se revalorizó? En el plano formal, esto se parece mucho a una negación. Reitero -pues ya he mostrado que el uso de la negación es uno de los procedimientos corrientes en la «literatura empresarial»— que se trata de un procedimiento por el cual el sujeto, mientras formula un deseo, pensamiento o sentimiento que le es propio y que hasta entonces estaba reprimido, sigue defendiéndose de él negando que le pertenezca. Si suprimimos la negación, el no, ¿no nos aproximaremos más al «verdadero» pensamiento del autor?

Pues éste es el punto que empieza a asomar desde hace un año o dos, y alguien como Alain Minc lo percibió claramente:⁷ la revalorización de la empresa, ¿qué es sino la revalorización del beneficio? Y entonces, ¿por qué no decirlo directamente? ¡Sin duda porque «en algún lado» -por tomar una expresión que Bertrand Poirot-Delpech asesta en cuanta columna sale con su firma en *Le Monde*- perturba! En efecto, aunque Alain Etchegoyen diga que la empresa ha pasado a ser «objeto de consenso», nada permite afirmar que el beneficio, como finalidad de la empresa, goce de un consenso semejante. Como medio, podría ser -y muchos sindicalistas están dispuestos a admitirlo hoy- que si no obtiene ganancias la empresa no puede garantizar el empleo y menos aún expandirlo. Es innegable que la noción de lucro o beneficio ha perdido para muchos su olor a azufre. De ahí a decir que el beneficio es (ha vuelto a ser) un valor en el seno de la sociedad francesa, hay mucha distancia. Pero, en definitiva, el problema no

es ése. Podemos suponer que en relación a este punto la población francesa está todavía muy dividida. No, el problema que merece plantearse es otro. A fuerza de jugar al gato y al ratón con esta noción de beneficio, a fin de esquivarla mejor, ¿no estamos omitiendo una verdadera indagación sobre las finalidades de la empresa?

Al decir que el beneficio es un medio indispensable para la vida y la supervivencia de una empresa, no hacemos más que reconocer una evidencia en el sistema que nos caracteriza. Pero si es sólo un medio, ¿cuál es el fin? Nos indigna que algunos tomen el medio por el fin, de acuerdo, y está muy bien denunciar al «dinero loco», como rezaba el título del libro de Alain Minc; pero al hacer esto seguimos sin contestar a la pregunta. Si el beneficio no es la única finalidad de la empresa, ¿cuáles son entonces esas finalidades?

Plantear este interrogante es preguntar a la empresa por su papel, sus cometidos, sus objetivos, sus razones de ser, y soy consciente de que se trata de una pregunta terriblemente difícil. De una pregunta que sin duda no es posible formularle a «la empresa» en general,⁸ sino a cada empresa individualmente. Y no nos engañemos: no se trata simplemente de una pregunta existencial sino de una cuestión estratégica real, porque es la que debe afrontar en uno u otro momento, todo comité de dirección. Y se trata de uno de los ejercicios más peligrosos para un consultor. Aunque parezca sorprendente, ¡en general las empresas no saben cuáles son sus razones de ser y sus finalidades! ¡Pregúntenles si no al presidente de la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF), al director del hospital de La Salpêtrière o al presidente de Elf, cuál es la finalidad de su empresa y lo comprobarán! Veamos el ejemplo de la SNCF: ¿cuáles pueden ser las finalidades? (en un primer momento pongo la pregunta en plural) ¿transportar viajeros? ¿Y mercancías? ¿Asegurar un servicio público de calidad? ¿Concebir los medios de transporte del mañana? ¿Ser el nexo entre los hombres? ¿Favorecer las comunicaciones? ¿Contribuir a la actividad económica del país? ¿Acabar con el aislamiento de ciertas regiones? Etcétera.

Como se ve, en ningún momento he hecho figurar el beneficio en esta lista no exhaustiva, de finalidades posibles. En realidad, nunca he escuchado a ningún directivo afirmar que la finalidad de su empresa fuera producir ganancias.⁹ Seguro que algunos lo pensaban, pero en todo caso esas cosas no se dicen.

Esta lista es interesante, en primer lugar porque muestra que la elección de una u otra de las finalidades no deja de acarrear consecuencias. Para simplificar, digamos que, según la elección que se efectúe, la SNCF será una empresa de transportes, una empresa de comunicaciones o una empresa de ingeniería. Decir que evidentemente es las tres cosas a la vez sería una simpleza excesiva. Porque el abecé del proceder estratégico es, precisamente, definir las finalidades y asignar los recursos necesarios, y esto es lo que después guiará las prioridades en materia de presupuestos, inversiones e investigación. Si se parte de una reflexión de este tipo, llegado el momento puede vislumbrarse la diversificación. Decir que «favorecer las comunicaciones» es una de las finalidades de la SNCF podría llevarla a diversificaciones también en... ¡telemática, telecomunicaciones o... publicidad!

La lista interesa también porque muestra que la finalidad de una empresa se inscribe necesariamente en lo que los californianos llaman «dimensión social». O sea que primeramente es una respuesta a la pregunta: ¿qué contribución aportamos a la sociedad? Tanto si se trata de una empresa pública como de una privada. Y vuelve a mi memoria cierta metáfora que figura en varios libros de administración, pero que aquí, me parece, adquiere todo su sentido: «Suponga que le pregunta a tres obreros por lo que están haciendo, y que el primero le responde: "tallo piedras", el segundo: "estoy ganando 30 francos la hora", y el tercero: "construyo una catedral". ¿Cómo reaccionaría usted?».

Interrogar a una empresa sobre su finalidad es precisamente preguntarle cuál es la catedral que está construyendo. Y se advierte de inmediato la diferencia con esas «finalidades exhibidas en cantidad de proyectos de empresa del tipo: «Ser los líderes europeos en pañales desechables», «ofrecer el mejor servicio-cliente, «actuar y ganar juntos», etc. Las historias de éxitos no son muy de mi agracio, pero cuando Steve Jobs, el fundador de Apple, enunciaba en 1984 que la finalidad de su empresa era hacer una contribución decisiva a la humanidad proponiendo el primer sistema hombre-máquina doméstico, debo reconocer que efectivamente la Mackintosh permitió a millones de personas apropiarse de la informática de una manera radicalmente diferente, aunque esto no haya cambiado la faz del mundo. ¡Y el beneficio llegó por añadidura!

El tema de las finalidades es un tema central para quien desee reflexionar sobre la empresa. Por ahí pasa su real revalorización, pues los valores se

expresan a través de las finalidades. Y no es manteniendo la vista clavada al «pie del balance» como un empresario puede «movilizar a su personal». En cambio, si las finalidades de su empresa muestran claramente la contribución que quiere aportar a la sociedad, tiene posibilidades de lograr la revalorización de su empresa. Además, es preciso que estas finalidades no se expresen en términos tan generales que no signifiquen nada y que sean compartidas por los asalariados, es decir, que concuerden con sus propios valores y cien así un sentido a su trabajo.

Lo que vale para cualquier empresa individualmente considerada vale, como es obvio, para la empresa en general. Pero dicho debate no podría plantearse sino a nivel político, pues el asunto concierne a la vida de la ciudad, aunque soy lo bastante ingenuo como para creer que alguna vez tendrá lugar. Lo mismo que un debate sobre la escuela o el medio ambiente.

Mientras tanto, dejémonos de obrar como si la empresa fuese un valor en sí misma o un modelo para la sociedad, pues ya se dejan sentir los efectos negativos del discurso sobre la revalorización. Conozco algunos directores de hospitales que ya no razonan sino en función de la «eficacia», es decir, de la rentabilidad económica, y olvidan que el objetivo primordial de su entidad no es ni podría ser «convertirse en el hospital más rentable del país», sino atender a los enfermos. A fuerza de querer tomar como ejemplo a la empresa privada, toda una parte del sector público está cayendo en la trampa de la lógica de la eficacia; de confundir el fin con los medios y, con el pretexto de una necesaria modernización, descuidan las finalidades que la sociedad le asignó. Esto también merecería un debate público.

Si revalorizar la empresa es acentuar los fenómenos de exclusión y precarización antes mencionados, es decir, olvidar la «dimensión social» de la empresa, hay escasas posibilidades de que alguna vez se llegue a un «consenso. Porque los «perdedores» acabarán haciendo oír sus voces, pero entonces será demasiado tarde. Si revalorizar la empresa es simplemente revalorizar el mercado, podemos estar seguros de que unos cuantos «principios morales» nuevos no bastarán por sí solos para generar un «consenso» sobre la empresa.

En síntesis, si la revalorización de la empresa no es sino un nuevo maquillaje ideológico destinado a enmascarar el vacío político característico de los tiempos actuales, hay grandes posibilidades de que esa nueva

ideología tropiece con nuevas fórmulas de resistencia. No podremos continuar mucho tiempo jactándonos cae nuestra «eficacia» cuando la mitad del mundo se muere de hambre, cuando cuarenta y cuatro Millones de personas en la Comunidad Económica Europea viven en la miseria. Creer que la empresa ya no es el lugar de los enfrentamientos ideológicos, con el pretexto de que la «lucha de clases» es un concepto superado, es una ilusión. Simplemente, el terreno del enfrentamiento se ha desplazado, ha salido –¿por cuánto tiempo?– del contexto interno de la empresa para resurgir en el plano de la sociedad en su conjunto. Y hasta a nivel mundial. Por citar sólo un ejemplo, será interesante ver mañana cómo abordarán el tratamiento del SIDA en los países africanos los grandes grupos farmacéuticos mundiales. ¿Cuál será su «lógica» para acudir «eficazmente» en ayuda cae países de los que de antemano se sabe que no serán solventes? En síntesis, plantear la cuestión de la finalidad de una empresa es preguntarse si esta finalidad expresa una voluntad clara de ejercer un impacto positivo sobre el medio y responder a verdaderas necesidades. Y, por recurrir a una última imagen, obtener beneficios es un poco como estar sano, pero no se vive para estar sano: eterna cuestión del fin y los medios.

Hay empresas que pueden hacer una contribución significativa a la solución de algunos de los males que padecen nuestras sociedades más allá de los «golpes mediáticos» concretos en los que algunas incurren con cierto exceso. Pero no les pidamos que resuelvan todos nuestros males. La empresa es primeramente, y ante todo, un lugar donde se producen bienes y servicios, y esto es lo suficientemente complejo y difícil como para llevarme a decir: ¡déjenlas trabajar!

CITAS:

1. Puedo hablar cómodamente del tema porque yo mismo fui iniciador de un programa de capacitación que titulé, en 1987, -Administrar por los valores-. Este programa, destinado a un laboratorio farmacéutico, tiene por objetivo dar vida al proyecto de empresa. Las páginas que siguen expresan, pues, una mirada crítica sobre mi propia práctica como consultor.

2. M. Le Net. presidente del Instituto de Comunicación Social, La Croix (12 de abril de 1989). Citado por J.- P. Le Golf. -Le sacre de l'entreprise, Esprit. n. 9 (septiembre de 1990).

3. véase A. Lalande, Vocabulaire technique et Critique de la philosophie, París, PUF. 16ª ed. 1988.

4. A. Etchegoyen, Les entreprises out-elles une âme París. François Bourin. 1990.

5. *Ibíd.*. pág. 245.

6. *Ibíd.*. pág. 246 (el subrayado es mío).

7. A. Minc, L'argent fou. op. cit.

8. Esto supondría una verdadera reflexión sobre el lugar y papel de la empresa en la ciudad de hoy.

9. Por supuesto, no conozco al presidente de la SNCF: se trata de un simple ejemplo.

CAPITULO 5

¿Y los consultores?

Habiendo anunciado la tendencia de este libro en la misma introducción –soy consultor–, me parece difícil escapar a esta pregunta. Durante toda esta crítica de la «lógica de la eficacia» me he referido permanentemente a la «literatura empresarial» que, en una amplísima medida, está escrita por consultores en administración. De igual modo, los consultores han introducido en las empresas la mayoría de las «modas» gerenciales que he criticado en las empresas. Se trate de los círculos de calidad, de la gerencia participativa o de los proyectos de empresa, todos hemos estado implicados, en un momento u otro, en la instalación de estas perspectivas por parte de nuestros clientes. Claro que en grados diversos, y a veces con reservas.

Lejos de mí la idea de desatar una crítica del oficio de asesor de empresas. ¡Su naturaleza misma proporciona una autonomía de tal dimensión en el trabajo que probablemente haya tantas prácticas del oficio como consultores! En cuanto al modo de administración interno de los estudios de asesoramiento y a la manera en que participan de la «lógica de la eficacia», la obra de Michel Villette, *L'Homme qui croyait au management*,¹ aporta elementos de análisis que comparto. Y además, si ha de haber una crítica, pienso que es primero a nuestros clientes respectivos, a sus asalariados y a los diferentes componentes de la empresa, a quienes les corresponde hacerla. En fin, tampoco habría que sobreestimar el poder de los consultores

No, al formular la pregunta no pretendo endilgar responsabilidades ni «escupir en el plato», para tomar una de esas expresiones familiares que siempre preferiré a la jerga. Deseo volverme no hacia el pasado, por reciente que sea, sino hacia el futuro. Y también aquí, lo que plantearé será, más que respuestas, preguntas, pistas para la reflexión.

A partir del momento en que la «lógica» de la eficacia queda al desnudo, en que se desenmascara el sofisma y en que está claro que, paradójicamente, esa «lógica» amenaza con generar a la postre más ineficacia que otra cosa, la cuestión general que se plantea es, desde luego, saber qué consecuencias sacar de ello para la práctica del oficio de consultor. Más concretamente, a partir del momento en que uno es consciente de los peligros y trampas cae esta «lógica» y en que uno no comparte toda una serie de valores de la nueva administración., ¿cómo continuar ejerciendo serenamente su oficio? El cinismo nunca ha sido mi filosofía de vida y, aun cuando en los tiempos que corren sería un refugio cae lo más cómodo por el grado en que se practica y tolera, lo cedo gustoso a algunos «vendedores de sopa» que prosperan en mi oficio, lo mismo que en muchas otras profesiones.

Y, puesto que la «ética» y la moral han hecho su entrada en el mundo de los negocios, cabe plantearse el problema de la ética del consultor no en general, sino cabalmente, en el sentido indicado por Michel Foucault, que ahora reitero: «como la elaboración de una forma de relación con uno mismo que permite al individuo constituirse como sujeto de una conducta moral»² ¿Cómo ser eficaz sin dejar de ser honrado con uno mismo?

Porque yo no tengo nada contra la eficacia como tal: me encanta que los trenes salgan y lleguen según el horario, que el ordenador que utilizo para escribir este libro facilite mi trabajo o que mi dentista ponga fin a mi dolor de muelas. Y, como consultor, ¡aspiro a que mis intervenciones sean exitosas! Simplemente, no quiero que esto se produzca a cualquier precio, es decir, sin una reflexión previa sobre sus consecuencias humanas, sociales y morales. Las técnicas y los métodos del consultor no son más neutrales que las técnicas utilizadas para producir tal o cual bien o servicio. Y, lo quiera yo o no, el hecho de utilizar tal o cual método de diagnóstico no dejará de tener consecuencias sobre los resultados que se hagan llegar luego al cliente.

La elección entre la eficacia y la ética es siempre difícil. Para un consultor en administración cae empresas, la noción cae eficacia es aún más imprecisa que para un gerente. El problema de la evaluación de las intervenciones forma parte del conjunto de los eternos interrogantes que surgen regularmente en los congresos profesionales a los que hasta ahora nadie ha suministrado respuestas satisfactorias. Finalmente, el único

criterio observable es la fidelidad de los clientes y el desarrollo de la actividad por sus propias recomendaciones. En cuanto al resto, lo que predomina es la ley del mercado y, como toda empresa, el consultor, trabaje en un estudio o de forma independiente, tiene sus objetivos de cantidad de asuntos y de rentabilidad. En síntesis, como cualquier hijo de vecino, consciente o inconscientemente, todos los días se ve llevado a elegir entre los negocios y su ética. Digo bien, su ética; pues, en lo que atañe a la moral, a las reglas deontológicas del oficio, éstas existen y se las conoce. Concretamente, la elección puede consistir en preconizar o no tal o cual proceder, en aceptar o no tal o cual intervención, en decir no ante el riesgo de perder un mercado. En esto, el oficio de consultor es parte integrante del mundo cae la empresa.

¿Diógenes o Maquiavelo?³ El consultor debe elegir. La elección entre los negocios y la ética puede hacerse en beneficio de la ética. Negocios y ética están, pues, disociados, pero yo puedo optar por quedarme en paz con mi conciencia antes que pensar únicamente en el negocio. Es un poco la elección de Diógenes, que prefiere la virtud al poder, la sabiduría a la acción, la ética a la política, y su tonel al trono de Alejandro.

Pero la separación de los negocios y la ética también puede redundar en beneficio de los primeros: ética y actividad empresarial permanecen disociados, pero yo puedo elegir la segunda y olvidar mi conciencia. Es la actitud cae Maquiavelo, para quien la política sólo está sometida a sí misma, a sus propias leyes, es decir, a las relaciones de fuerzas, y es buena únicamente cuando triunfa. Aquí todos los medios son correctos, desde el momento en que son eficaces., sea cual sea el fin. Lo que equivaldría a decir que la actividad empresarial no es moral y no tiene por qué serlo; le hasta con ser «eficaz».

En cualquier caso, la esquizofrenia no es una solución, y no podría jugarse mucho tiempo al Dr. Jekyll (de la ética) y el Mr. Hyde (los negocios). Hay que elegir. E indudablemente los negocios podrían dejarle a la ética su lugar: la conciencia tendría su dominio reservado, que sería la vida íntima. En el plano de la empresa esto podría concebirse: determinado consultor liante y poco escrupuloso puede jactarse de ser un buen padre y un buen esposo. Pero, esta vez, la que no lo entiende así es la moral: si la actividad empresarial puede —y debe— dejar a la vida privada su espacio y su independencia, la moral, en cambio, no podría, sin renegar de sí misma, dejar los negocios al margen de sus exigencias. No hay negocios íntimos

(son públicos, incluso en el secreto de la oficina del cliente); pero tampoco moral íntima: la moral engloba a mi ética.

Diógenes no cesó de repetírselo a Alejandro: hay que ser virtuoso también en política, porque la moral envuelve a la política, no la política a la moral. Una acción moral puede escapar perfectamente a todo juicio político: ser sincero no es ni de derechas ni de izquierdas. Pero ninguna acción política escapa, por derecho, al juicio moral: mentir, sea uno de derechas o de izquierdas, es una falta.

Lo mismo sucede con la actividad empresarial. No puede haber otra regla que las de la moral. Sólo los fines justifican los medios. Ser consultor, sí, lo más eficazmente posible, pero ante todo lo más moralmente posible. Ser honrado, juntando (para sí) lo que está disjunto (en sí), a saber: la ética y los negocios; y esto, solidariamente, bajo la dominación de la moral. ¿Idealismo? En realidad estoy convencido de que hay una «moral» en la historia y de que en este oficio uno no hace una actividad eficaz, para el cliente y para uno mismo, si uno mismo no es congruente. ¿Idealismo? Sí, porque la congruencia es cabalmente un combate permanente renovado entre cada «sí mismo» y otro. Porque las cosas, la demanda del cliente, por ejemplo, no son nunca tan tajantes y el consultor también corre el riesgo de caer sencillamente en la trampa, de dejarse arrastrar a donde no había previsto ir, porque no es ni todopoderoso ni omnisciente.

Plantear así el problema de la ética en el oficio de consultor –¿pero es muy distinto en otras actividades?– equivale sencillamente a decir que es posible ser eficaz sin dejar de ser honrado con uno mismo, a condición de interrogarse a menudo sobre la propia práctica, tomar distancia y aceptar, como lo pedimos nosotros a nuestros clientes, que uno mismo quede puesto en entredicho. Ahora bien, la actividad –me gustaría decir el activismo– y la competencia cada vez mayor, dificultan esta toma de distancia. En cuanto un estudio asesor oye hablar de un método nuevo, de una nueva técnica gerencial, lo que importa es ser el primero en introducirla en el mercado. En este aspecto es significativo el ejemplo de los círculos de calidad. En este ámbito no hay «autorización de puesta en el mercado» previa, como ocurre con la introducción de medicamentos farmacéuticos nuevos. No hay sistema de control y regulación, y raramente pruebas. Ahora bien, nuestro oficio concierne directamente a los seres humanos y, aunque la imagen de médicos de la empresa no me guste nada, no carece de repercusiones sobre sus condiciones de trabajo y seguridad, y hasta

sobre su salud. ¿Alguna vez alguien se ha preguntado por el estrés que podía generar en los ejecutivos de una empresa tal o cual auditor? Creo que es una pista de reflexión a explorar: ¿qué medios poner en práctica para que haya un mínimo de «seguro de calidad» en nuestra profesión?

Esta cuestión coincide con otro fenómeno comprobado: en el terreno de la «administración de recursos humanos» hay en Francia escasísimos lazos entre el mundo de la Universidad o la investigación en ciencias humanas, y esos hombres de la práctica que son los consultores. Lo que da como resultado aquella transposición, a menudo no crítica, de los métodos provenientes de otra parte que ya he mencionado. En muchos otros terrenos profesionales tales lazos se están expandiendo. ¿No sería hora de que hiciéramos lo mismo? Dicho de otra manera, no disponemos, hasta donde yo sé, de ninguna reflexión epistemológica sobre las teorías de la organización susceptible de echar una mirada crítica sobre nuestras prácticas. Es posible que ciertos laboratorios de investigación promuevan este tipo de reflexiones; en cualquier caso, éstas no penetran en los estudios asesores. También aquí, ¿por qué no desarrollar este género de investigaciones y reflexiones críticas?

Hablar de ética y de moral no tendría ningún sentido si nos priváramos de instaurar acciones visibles para garantizar la calidad de las prestaciones. Tal es el sentido de las preguntas precedentes, pero aún hay otras más concretas. Por ejemplo, a fin de evitar la instalación de sistemas y medios de gestión tan sofisticados que pronto quedarían en entredicho, ¿no sería bueno seguir nosotros mismos los consejos que da Michel Crozier a los gerentes: estar a la escucha?⁴ Es decir, a la escucha de todos los actores involucrados, y no simplemente de los directivos que nos han hecho el encargo. Ahora bien, ya sabemos que cuanto más éxito tenemos en este oficio, más aumenta el nivel de nuestros interlocutores en la empresa y mayor riesgo corremos de separarnos nosotros mismos de la «base». En esto, reproducimos los mismos defectos de nuestros clientes, sobre todo si trabajamos en un estudio donde, casualmente, ¡las entrevistas a los asalariados se confían a consultores jóvenes! ;Cómo conservar el contacto con aquellos actores que se verán directamente involucrados por los cambios cuyo impulso está a nuestro cargo?

Y siendo la nuestra una época de complejidad, aquí también podríamos seguir los preceptos de Michel Crozier cuando nos dice que, frente a la complejidad, la simplicidad es la única respuesta posible: simplicidad de las

estructuras, simplicidad de los procedimientos y simplicidad de las relaciones. ¿Cómo evitar que se acabe instalando lo que los obreros y empleados llamarán mañana «bonitas fábricas a gas»?

Finalmente, puesto que la época está hecha de incertidumbres, ¿no sería hora de renunciar a nuestras certezas? Esto será seguramente lo más difícil, pues en este punto las demandas de nuestros clientes son a menudo ambiguas. Pueden pedirnos a la vez que ayudemos a sus ejecutivos a aceptar la incertidumbre y a tener esto en cuenta en su estilo empresarial, y al mismo tiempo que les demos para eso algunas «recetas», dicho de otra manera, ¡certezas! Todos lo sabemos, no podemos satisfacer de inmediato al cliente cuando respondemos a su verdadera demanda. Filo será difícil porque implica que nosotros mismos renunciemos a algunos de nuestros famosos métodos, que «han dado sus pruebas», olvidando que éstas se produjeron ayer y en otra parte. Michel Crozier nos lo dice con vehemencia: «El tiempo de los tecnócratas era el tiempo de las soluciones. Ahora tenemos que pasar al tiempo de los problemas [...]: el hombre de las soluciones es de hecho cada vez más anacrónico». ⁵ ¿No somos un poco tecnócratas a veces en nuestra manera de abordar los problemas de nuestros clientes? Cuanto más fuerte sea la incertidumbre, más necesidad tendremos de saber hacer participar a todas las partes involucradas en el despliegue de los problemas y contradicciones, crear las condiciones que permitirán a los actores elaborar ellos mismos las soluciones y oportunidades. El oficio de asesor consiste aún, con demasiada frecuencia, en atrincherarse en el papel del experto que hace un diagnóstico y unas recomendaciones y que considera que su trabajo termina ahí. También en este punto, que remite directamente a nuestra práctica, corresponde iniciar una verdadera reflexión; e intercambios con investigadores, universitarios y responsables de empresa podrían ayudarnos a ello.

Tomar distancia respecto de la «lógica de la eficacia» es algo que involucra a todas las partes a las que afecta la vida de las empresas, y entre ellas están los interlocutores sociales, con los cuales debería establecerse una necesaria cooperación si deseamos que los cambios a cuya instalación concurrimos sean objeto de auténticas negociaciones en el interior de la empresa. ¿No hay también aquí intercambios por desarrollar? Frecuentemente, el consultor está en uno de los ángulos de un rombo cuyos otros tres ángulos son la dirección, el personal y los sindicatos. ¿Cómo instaurar relaciones ganador-ganador con cada uno de estos ángulos? ¿No será esto, en muchas empresas, y especialmente en el

sector público, lo que nosotros llamamos un .factor clave de éxito? Sin que signifique suplantar a las gerencias en recursos humanos, que sí tienen ese papel, ¿no deberíamos en ciertos momentos insistir un poco más ante nuestros clientes para tener contacto directo con los representantes del personal?

Por último, nuestro oficio está a menudo excesivamente compartimentado: por un lado los consultores y por el otro los enseñantes. Ahora bien, sabemos que la instalación del cambio, cualquiera que sea, es siempre un proceso de aprendizaje colectivo, pues implica cambios de comportamiento, actitudes y hábitos. La doble competencia, pericia técnica y pedagógica es, por tanto, necesaria. ¿Por qué separar entonces las dos funciones? Asimismo, todo estudio que se respete dirá a sus clientes que los consultores trabajan en equipos pluridisciplinarios. No es que no ocurra a veces, pero todavía es demasiado infrecuente en la realidad. Aquí, lo que en muchos casos habría que revisar serían nuestros propios modos de organización y gerencia.

Tales son, para mí, algunas de las consecuencias que como consultor ambiciono extraer de la crítica de la «lógica de la eficacia». Estoy seguro de que algunos de mis colegas las comparten, que se hacen las mismas preguntas y que ciertamente tienen también otras ideas, otras propuestas. Por eso, la última pregunta que planteo es: ¿no sería hora de compartir nuestras reflexiones, de cambiar ideas sobre nuestras prácticas, en vez de seguir preservando, de forma un tanto superficial, nuestra sacrosanta autonomía?

CITAS:

1. Op. cit
2. M. Foucault. L'Usage des plaisirs (trad. cast.: El uso de los placeres, ibídem).
3. Me inspiro aquí ampliamente (en el límite del plagio) y muy libremente (en el límite del pastiche) en un capítulo del libro de Andre Comte-Sponville. Le bon, la brute et le militant, en Une E'ducation philosophique, París. PUF, 1989.
4. M. Crozier. L'Entreprise à l'écoute, op. cit.
5. Ibíd.. págs. 214-215.