

Michela Marzano

Programados para triunfar

Nuevo capitalismo,
gestión empresarial y vida privada

ENSAYO
TUSQUETS
EDITORES

Michela Marzano
**PROGRAMADOS
PARA TRIUNFAR**

Nuevo capitalismo,
gestión empresarial y vida privada

Traducción de Nuria Viver Barri

Colección dirigida por Josep Ramoneda
con la colaboración de Judith Carrera

85
ENSAYO
TUSQUETS
EDITORES

Título original: *Extension du domaine de la manipulation de l'entreprise à la vie privée*

1.ª edición en Tusquets Editores España: mayo de 2011
1.ª edición en Tusquets Editores México: junio de 2011

© Éditions Grasset & Fasquelle, 2008

© de la traducción: Nuria Viver Barri, 2011

Diseño de la colección: Estudio Úbeda

Reservados todos los derechos de esta edición para

© Tusquets Editores México, S.A. de C.V.

Campeche 280 Int. 301 y 302 – Hipódromo-Condesa – 06100 México, D.F.

Tel. 5574-6379 Fax 5584-1335

www.tusquetseditores.com

ISBN: 978-607-421-272-3

Fotocomposición: Anglofort, S.A.

Impresión: Litográfica Ingramex, S.A. de C.V. – Centeno 162-1 – México, D.F.

Impreso en México

Queda rigurosamente prohibida cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación total o parcial de esta obra sin el permiso escrito de los titulares de los derechos de explotación.

Índice

Introducción	11
1. Nacimiento de una ideología	37
2. « <i>Up or out</i> »: las paradojas de la nueva gestión de empresas	67
3. La querrela de los valores: ¿ética de los negocios o <i>business</i> de la ética?	101
4. Sobre el buen uso de la gestión empresarial: de la «manipulación perversa» al suicidio	127
5. La extensión del ámbito de la gestión empresarial	155
6. El último avatar de la gestión empresarial: el <i>coaching</i>	187
Conclusión	211
Apéndices	
Selección bibliográfica	217
Notas	229

A Jacques

Vosotros que tenéis la mente sana
observad la doctrina que se esconde
bajo el velo de versos enigmáticos.

Dante, *Infierno*, canto IX, 61-63

Introducción

Hubo una época, en Occidente, en que alguien que tenía la suerte de tener un empleo se consideraba afortunado. Al despertar, se preparaba para enfrentarse a una jornada rica en encuentros nuevos y retos estimulantes. De camino al trabajo, mientras la radio repetía que había que «atreverse a la reforma permanente», volvía a pensar en su reunión de la víspera. Había que ajustar los equipos, actuar con urgencia, ser reactivo... Como la mayoría de sus colegas, tenía confianza en su jefe, un hombre excepcional que quería «derribar las murallas internas» y «vencer los inmovilismos». Al llegar a la oficina, apenas abierto el correo electrónico, el teléfono empezaba a sonar. Mientras descolgaba, la secretaria entraba para anunciarle que la reunión ya había empezado. «No basta con ser competente, además tiene que gustarte tu misión. La pasión a veces vale más que el saber.» El *coach* que hablaba había sido contratado para motivar de nuevo al personal. «Sois los actores de vuestro propio éxito y de vuestra felicidad. La empresa os da los medios para crecer y desarrollaros.» Pero, en la pausa para el café, su superior le advertía: «Vamos a tener que trabajar por cuatro. El director de recursos humanos acaba de cifrar nuestros objetivos al alza». Ya hacía varias horas que estaba en su oficina y sólo había realizado una tercera parte de las tareas que se había propuesto. Tenía

un calendario fijado y debía atenerse a él. No obstante, se veía obligado a regresar a casa. El terapeuta conyugal había sido categórico: «Para que la vida de pareja marche bien, hay que dedicarse a ello. Energía, entusiasmo y compromiso máximo». Por la noche, estaba cansado. Pero al apagar la luz, ya pensaba en el día siguiente. Se preparaba para enfrentarse a una nueva jornada rica en encuentros y retos estimulantes...

El final de la sociedad disciplinaria

Este mundo que parece sacado de una mala novela es el nuestro. Pero nos cuesta verlo o, mejor dicho, lo vemos pero nos resulta tan familiar que ya no conseguimos dirigirle una mirada crítica. Por otra parte, se trata de un rasgo propio del hombre moderno «quizás engañado por un sentimiento de superioridad».¹ Hay que decir que algunos tienen interés en presentarnos este mundo como una conquista, una victoria sobre el pasado. Y no se equivocan del todo en apariencia. En los años setenta, Occidente salió progresivamente de lo que Michel Foucault llamaba entonces el universo «disciplinario», establecido sobre las ruinas del viejo orden medieval. Esta salida de un mundo ordenado ha desembocado en un nuevo horizonte, mucho más abierto, que deja a cada uno frente a sí mismo. Además, con el paso de los años, importantes mutaciones tecnológicas han acelerado esta emancipación de los individuos y han generado un nuevo tipo de capitalismo.² Las modificaciones culturales y psicológicas que han acompañado a estas modificaciones de la sociedad liberal han producido un «hiperindividualismo», una sensación de insignificancia, un narcisismo cuyos efectos devastadores en Oc-

cidente algunos no dejan de condenar.³ Pero sus discursos, a menudo brillantes, son vanos. Por otra parte, no tienen ninguna influencia sobre el mundo. Y con razón.

Asistimos hoy a lo que se llama en la jerga epistemológica un «cambio de paradigma», que puede dar vértigo, pero que se muestra extremadamente seductor. Del modelo «paternalista», según el cual la autoridad religiosa, moral o política podía interferir constantemente con la libertad de los individuos en nombre del bien o de la prevención del mal, hemos pasado a un modelo «individualista», según el cual nadie puede determinar su concepción del bien mejor que el propio individuo y, por lo tanto, lo que quiere o no quiere hacer. Es la realización del sueño liberal de Isaiah Berlin, que evoca el deseo intrínseco de todo hombre de convertirse en el sujeto de su propia vida: «Por encima de todo, quiero concebirme como un ser que piensa, que desea, que actúa, que asume la responsabilidad de sus elecciones y es capaz de justificarlas basándose en su propia visión de las cosas».⁴ Ahora, en este nuevo paradigma, la libertad se dibuja, según nosotros, con los trazos de un *tríptico* de valores prometedores: autenticidad, voluntarismo y autonomía. El individuo contemporáneo, que ya no se deja encerrar en un papel que otros le han asignado, tiene la sensación de poder convertirse finalmente en lo que *es*; es el culto a la *autenticidad*. Conectado con su portátil y unido al mundo entero, creo que posee los medios materiales y tecnológicos⁵ de hacer realidad lo que *quiere*; es el culto al *voluntarismo*. Liberado de antiguas obligaciones morales, que le dictaban lo que tenía que hacer, el hombre occidental se cree capaz de determinar de forma precisa lo que *desea*; es el culto a la *autonomía*.

¿Quién ser? El vértigo de Robinson

Cada individuo es ahora la imagen de un Robinson Crusoe que hubiera elegido su naufragio. Solo, en su isla, se cree suficientemente fuerte para desenvolverse de manera autónoma. Por otra parte, ¿acaso esta «mezcla de aventura, espíritu práctico y compunción moralizante» de que hablaba Italo Calvino⁶ a propósito de Robinson no sirve de base al discurso justificativo del capitalismo contemporáneo y asegura hoy su sorprendente popularidad? Pero, como Robinson durante los primeros días de su naufragio, multitud de preguntas asaltan al hombre contemporáneo, liberado de las antiguas sujeciones del paternalismo.⁷ ¿Cómo convertirse en lo que se es? ¿Cómo hacer realidad lo que se quiere? ¿Cómo conseguir lo que se desea? Preguntas en apariencia *prácticas* pero que remiten a cuestiones mucho más amplias...

Se comprende que el individuo esté actualmente pillado en una especie de crisis existencial frente a este campo infinito de posibilidades. Kierkegaard afirmaba que el «vértigo de la libertad» suscita la angustia. A partir del momento en que los papeles ya no parecen determinados de antemano, y en que el lugar de cada uno ya no se fija por el nacimiento –aunque veremos que hay que matizar esta bonita utopía porque, en la nueva aristocracia financiera, se produce un fuerte retorno muy interesante de la herencia, que es en parte la respuesta paradójica de las «supraclases» mundializadas a este vértigo angustioso del vacío–, podemos dejarnos mecer por la ilusión fascinante y angustiosa de que «todo es posible». Pero entonces, ¿cómo responder a estas molestas preguntas?: ¿qué es tener éxito en la vida? y ¿cómo en-

frentarse a ello? No es una casualidad que precisamente en 1970, en un periodo de ruptura entre el antiguo y el nuevo paradigma, Jacques Berque escribiera: «La pregunta que se va a plantear a nuestras sociedades ya no es ese famoso *¿qué hacer?*, sino un *¿quién ser?* mucho más radical». ⁸ ¿Quién ser, en efecto, en un mundo donde los modelos tradicionales se han superado y donde nadie puede pretender imponerse a los demás? ¿Quién ser cuando la incertidumbre conquista incluso a las mentes más lúcidas? ¿Quién sabrá proporcionarnos caminos nuevos?

Los nuevos profetas

La ocasión hace al ladrón. Como en toda época, nuevos interrogantes engendran nuevos profetas. ⁹ Desde hace unos años, están apareciendo individuos capaces de dar recetas para obtener lo que se desea, para «ser uno mismo», en una palabra, para «tener éxito», tanto en la empresa como en casa, tanto en la vida política como en la vida conyugal. Son consultados por las empresas, predicán en las escuelas de comercio, enseñan a los políticos y ofrecen sus propias soluciones a los individuos aislados, estos expertos de todo tipo (consejeros en gestión empresarial y/o en comunicación, *coachs*, terapeutas de la conducta, especialistas en «bienestar», etcétera) parecen tener las respuestas adecuadas. ¹⁰ Su lenguaje sencillo tiene tanto más éxito cuanto que nuestros nuevos profetas no son moralistas, predicadores a la antigua, que predicán en el desierto de las verdades reveladas; son hábiles dialécticos que explotan los recursos del lenguaje de gestión y lo aplican a todos los ámbitos de la vida. Se presentan como artesanos de un «saber hacer»

y más todavía de un «saber ser» que supuestamente hace milagros. Explotan la corriente de los tiempos. Hoy, la competencia profesional ya no basta para hacer carrera, nos dicen, ahora es necesario desarrollar las cualidades comportamentales (cuidar la imagen, saber venderse, imponerse...). Hay que tener las herramientas para «realizarse», para convertirse en lo que se quiere ser: cómo recuperar la confianza en uno mismo después del fracaso, cómo mantener la «autoestima», cómo ser un «ganador», un «winner», un «successful». Nunca sabremos lo que pueden significar estos términos para los que los utilizan (a menudo en inglés, lo cual añade confusión). Porque su discurso sustituye un modelo *formal* de éxito por un modelo *sustancial*. Las soluciones ya no afectan tanto al contenido como a la forma; por ejemplo, se concentran en la manera de «controlar, gestionar y dominar» las relaciones y las reacciones de los demás. Evocan el «círculo virtuoso de la confianza» que da acceso al *Santo Grial*. Por otra parte, es la fuente milagrosa del vínculo social; si tengo confianza, la comunico a los demás y todo se encadena. Porque todo está relacionado. Se llegará incluso a decir sin vergüenza a trabajadores desorientados: «Cada punto de aumento de vuestra sensación personal de bienestar aumenta vuestro rendimiento exterior de manera exponencial»¹¹ (*sic*). En pocas palabras, cuando se tiene confianza en uno mismo, todo va bien: éxito profesional, amor y felicidad conyugal. En suma, contrariamente a lo que nos enseñaba nuestra antigua moral, basta con querer para poder... Es la fábula del morabito de la era de Internet y de la gestión empresarial participativa.

Estos nuevos profetas se consideran en contacto con la verdad. Pero, para que los reconozcan, necesitan héroes y milagros que encarnen sus discursos. Por otra parte, en la Torá, el falso profeta es el que intenta engañar a su mundo «ofreciendo como garantía un signo o un milagro» (*Devarim*, 13). En la Edad Media, la Iglesia comprendió bien que necesitaba nuevas figuras legendarias para encarnar un modelo de éxito. Para ello, consiguió «cristianizar» la vieja leyenda artúrica de origen celta. La busca del Santo Grial arrastraría ahora al héroe cristiano en una búsqueda espiritual dirigida por las nuevas Iglesias de Occidente. Hoy, vemos aparecer figuras legendarias inéditas, héroes que representan al nuevo modelo de éxito, los líderes. Unos líderes cuyos rasgos se parecen a los de las figuras carismáticas identificadas antaño por Max Weber; unos líderes que poseen aptitudes excepcionales y un encanto extraordinario que les permite tener éxito.¹² ¿No es sorprendente en un mundo que nos dicen que está «desencantado»?

Al romper con la racionalidad clásica, la sociedad posmoderna quizás ha puesto paradójicamente un freno, probablemente superficial, a este «desencantamiento del mundo», caracterizado por una falta de sentido y de referencias.¹³ El éxito reciente de religiones de misterio (sectas), el gusto por los relatos místicos o mágicos (Harry Potter) y el retorno a lo irracional indican una época de transición que permite la emergencia de nuevas figuras legendarias, como la del líder. Esta figura, producida por la gestión empresarial contemporánea, ya no tiene nada que ver con la del héroe antiguo o caballeresco. Los héroes clásicos eran individuos capaces de remitir a la vez a la epopeya y a la ética; seres mortales que no tenían

miedo de exponerse a la mirada y al juicio de los demás; hombres valerosos y dispuestos a comprometerse en cada momento, a pesar de su vulnerabilidad. Se exponían con todas las consecuencias y aceptaban con coraje que lo noble y lo útil no pudieran ir de la mano. Como nos explica Hannah Arendt, sabían perfectamente que toda acción «bella y buena» podía serles perjudicial.¹⁴

Hoy, el líder se presenta como un individuo capaz de dar sentido, coherencia y seguridad en un mundo complejo que los necesita mucho;¹⁵ un hombre susceptible de reunir a su alrededor a las personas más eficaces a fin de construir un espacio «energético»; un ser en condiciones de tener una «visión del universo» y de compartirla con los demás. En suma, el héroe que nuestra época cree necesitar. Es lo que la gestión empresarial contemporánea ofrece a un número creciente de «fieles». El líder tiene una «visión» del mundo y es capaz de suscitar las motivaciones personales de sus seguidores. Es el que se supone que siempre tiene éxito cuando se encuentra ante un reto; el que, como dice Carlos Ghosn, se forma «al carbón».¹⁶ El líder, tal como se nos presenta en las *success stories* empresariales, adquiere progresivamente cada vez más confianza en sí mismo, porque ha sido capaz de realizar algo difícil, a diferencia de otros que han fracasado o que no se han atrevido. El que ha tenido el valor de «arriesgarse» y salir indemne de la prueba es el héroe de una nueva epopeya, una epopeya contemporánea, que ya no es la búsqueda del Santo Grial o del Far West, sino la conquista de los nuevos mercados de la globalización. Basta con asistir a un simposio económico o a un seminario de una multinacional para comprender que el empresario, a menudo puesto

en escena en un decorado digno de Hollywood, aparece ahora como alguien dotado de una esencia superior...

En busca de la gloria inmediata

Pero este modelo plantea cuestiones que la gestión empresarial oculta escrupulosamente. El héroe clásico deseaba adquirir la gloria, pero también estaba dispuesto a sacrificarse al servicio de su causa; Héctor, en el momento de abandonar a Andrómaca, expresa la imposibilidad de no participar en la batalla, aunque sepa que va a morir: «Siempre supe ser valiente y pelear en primera fila entre los troyanos, manteniendo la inmensa gloria de mi padre y de mí mismo» (*Iliada*, VI, 450-460). El héroe clásico conoce su vulnerabilidad y su fragilidad. A pesar de saber que va a morir en el combate, se marcha, no renuncia. El nuevo héroe –nos explican los manuales de gestión empresarial– siempre está dispuesto a arriesgarse. ¿Será también capaz de sacrificarse? No es evidente. Por otra parte, ¿quién se lo reprocharía? El problema es que no parece tener demasiados escrúpulos cuando se trata de sacrificar a los demás. Actualmente, la dimensión del sacrificio sigue presente, pero hay que destacar que ya nunca se menciona en los discursos o las profesías empresariales. Porque, cuando se trata de levantar una empresa, una sociedad o una nación, ¿quién habla, como Churchill, de «sangre y lágrimas»? Al contrario, siempre se trata de «suscitar pasiones», «poner las cosas en su lugar», «compartir valores», «crear dinámicas»... Estas palabras tranquilizadoras pululan por las prácticas empresariales, incluso las más serias. Por ejemplo, en 1999, cuando Carlos Ghosn lanzó su «Nissan Revival Plan», anunció la necesidad de «dar una nueva alma a

la empresa» e insuflarle «ardor, intensidad, luz».¹⁷ Parecía el arcángel Gabriel. Sin embargo, aunque su plan de nuevo impulso invocaba incluso la transparencia, la realidad que no nombraba quedaba muy oscura. Había que economizar seriamente, las «capacidades de producción» debían reducirse, se disponía a despedir... Ahora bien, por un magnífico juego de manos, el discurso empresarial consiguió hacer creer que la carga de sacrificio pesaba sobre él y no sobre los grupos de trabajadores que iban a perder su empleo. En la prensa económica, y sobre todo financiera, los juicios eran elogiosos. Se necesitaba valor para cortar tan duramente los efectivos... A diferencia del valiente, cuando el nuevo héroe empresarial habla de sacrificio, nunca es el suyo, siempre es el de los demás...

Porque el líder de nuestro tiempo ya no se contenta con una gloria póstuma, sino que quiere una gloria inmediata y a menudo la obtiene engañando a su mundo. El nuevo héroe, que afortunadamente no es, hay que recordarlo, un modelo para todos los empresarios (aunque empieza a extenderse peligrosamente), debe ser capaz de instrumentalizar los rendimientos de los demás. Nada más lógico. La sociedad técnica lo impone por su complejidad. Nadie puede ya pretender controlar todos los ámbitos del saber, ni siquiera por encima. El buen empresario ya no será, pues, el «héroe eficiente» del que nos hablaba a principios de los años noventa Alain Ehrenberg.¹⁸ Hoy, el nuevo héroe debe ser el que sabe apropiarse de la eficiencia de los demás. No importa que para ello tenga que recurrir a la mentira, al farol, a la manipulación. Tirará de la manta hacia él, se atribuirá los resultados de su colega, traficará con los resultados,

jugará con las reglas contables, camuflará las pérdidas, etcétera. La crónica económica de estos últimos años muestra estas evoluciones. La larga lista de escándalos de Enron, WorldCom, Tyco o Parmalat, que ha marcado a las empresas modelo de comienzos del nuevo siglo, se explica, como veremos, por la llegada al poder de esta nueva especie de empresarios que aplican al pie de la letra las lecciones de gestión empresarial que han recibido. Christopher Lasch ya se había dado cuenta del nacimiento de este tipo de dirigente, que se caracteriza por «el arte de vaciar los bolsillos a los demás» y por su capacidad «de no dejarse alterar por sutilezas morales».¹⁹ Es Jeff Skilling, el héroe de Enron, que afirmó que la única cosa que interesa a la gente es el dinero y cuyo libro de cabecera es *La virtud del egoísmo* (1964), de Ayn Rand. Antaño, el empresario se distinguía por «su actitud de evaluar el carácter y la probidad del otro»; hoy, «escruta los rostros, no para conocer el valor del individuo, sino para adivinar si éste se dejará engatusar por sus zalamerías». Y éstas no faltan. Son cada vez más numerosos los empresarios que muestran unas intenciones que pueden parecer loables. Hablan de «creatividad», de «apertura» y de «adaptabilidad» a sus trabajadores; los incitan a aportar ideas, a dar muestras de responsabilidad; les prometen desarrollo personal, reconocimiento social y felicidad. Nuestros héroes dicen que quieren «hacer crecer» a sus trabajadores y presentan la dedicación al trabajo como la clave del éxito personal...

La consagración del trabajo

Vivimos la apoteosis de una revolución iniciada hace ya cerca de tres siglos con *La fábula de las abejas* (1714),

del doctor Mandeville. Todo el mundo sabe que la «religión» del trabajo es la respuesta angustiada de los modernos a la desvalorización de las virtudes empresariales por parte de los moralistas franceses del siglo xvii. Los jansenistas procedieron, como dice Paul Bénichou, a la «demolición del héroe», tanto del héroe antiguo como del héroe cristiano o el héroe aristocrático-corneliano. Redujeron la gloria al amor propio, señalando que, en el fondo, no había ninguna grandeza en el hombre, ni siquiera en sus acciones más nobles. El «yo es odioso», escribió Pascal.²⁰ La Rochefoucauld lo encareció en sus *Máximas*: «Hay tres tipos de hombres: los orgullosos, los vanidosos y los demás. Nunca me he encontrado con los demás». Con esto, al rebajar al hombre a este sombrío cuadro, al combatir la moral de los devotos que intentaban en vano «crear el cielo en la tierra»,²¹ los puritanos (jansenistas o protestantes) colocaron a los hombres ante un callejón sin salida moral. ¿Qué quedaba por hacer en un mundo tan vil? Probablemente, los puritanos esperaban que la especie humana sacara provecho de su angustiada constatación para consagrarse sólo a los estrechos caminos de la salvación. Evidentemente, era conocer muy mal a la humanidad. No se necesitó más de medio siglo para que una mente astuta como Mandeville, médico holandés refugiado en Londres, encontrara la solución genial realizando un giro espectacular; puesto que el hombre es malo, que sus virtudes generalmente no son más que vicios disfrazados y que en el fondo sólo lo guían sus pasiones, entonces ¿por qué no *dejar hacer* a las pasiones? ¿Acaso la borrachera y el libertinaje no hacen funcionar el comercio de los licores? ¿Acaso el incendio de Londres no ha proporcionado a la industria inglesa un aumento sin precedentes de las actividades? ¿Acaso el propio asesino no sirve para que vivan el juez y el carcelero?²²

De este pesimismo puritano salió triunfante la nueva moral capitalista. «Los vicios privados hacen la riqueza pública», escribió con orgullo Mandeville, que inspiraría a la futura escuela inglesa de Adam Smith y de sus discípulos. Ahora, en este mundo cínico, sin virtudes ni héroes, el trabajo se ha convertido en el centro. Ya no es solamente una fatalidad, una tortura necesaria, como señalaba la vieja moral antigua. En latín, el verbo *tripaliare*, del que salió la palabra «trabajo», significa «torturar». Las morales antiguas y aristocráticas valoraban el *otium*, el ocio, no el *dolce far niente* estilo Club Med, sino las obras (de arte o de reflexión) y la acción (política), para intentar sacar al hombre del reino de la contingencia.²³ Ahora es el trabajo el que se ve adornado con esta virtud. En lugar de la acumulación de placeres, cuyo modelo extremo es el libertino de la Ilustración, se prefiere el placer de la acumulación del capitalista de la era industrial o del consumidor contemporáneo.

El hombre trabaja ante todo para sí mismo y para los suyos porque no confía en los demás.²⁴ El rechazo de lo colectivo es la consecuencia lógica del pesimismo puritano. Explica el individualismo exacerbado de la sociedad capitalista. ¿Cómo amar al prójimo cuando se mira al hombre con tan poca confianza? Paul Valéry remarcaba irónicamente: «Si el yo es odioso, amar al prójimo como a uno mismo se convierte en una atroz ironía».²⁵ Esta visión puritana se impuso poco a poco al resto del mundo. Y dio al trabajo una dimensión totalmente desproporcionada.

Del éxito profesional al éxito sin más

En la época del puritanismo triunfante, los guardianes de la moral y de la religión hacían del trabajo el me-

dio para obtener la salvación. Pero la esfera de lo íntimo, de lo religioso, primaba, por supuesto, tenía preferencia sobre la de la actividad. Después, con la revolución industrial, el trabajo se convirtió en un instrumento que permitía gozar de los productos de consumo. Pero todavía no era más que un medio. Hoy se ha convertido en un fin. El trabajo –cosa todavía inaudita hasta hace una decena de años– se presenta como el objetivo de la realización de uno mismo, en lo más íntimo del ser. La valorización del trabajo entra en el interior de la valorización del individuo y de su búsqueda de la felicidad. La prueba de ello es que el líder actual es, en primer lugar, el que tiene éxito en su trabajo. El éxito en la vida es su consecuencia directa. Consideremos a Berlusconi, al que los italianos acaban de elegir por tercera vez para la presidencia del Consejo. Dado que ha desarrollado un imperio próspero, por los medios que sea, se ha convertido en el símbolo del éxito sin más, en el que puede hacer milagros y salvar a un país como si fuera una empresa.

El trabajo da un sentido a la vida; *en y por* el trabajo se adquiere dignidad y valor. Esta ideología se ha infiltrado en los medios políticos, incluso en Francia, donde, hasta el presente, la vieja concepción republicana del civismo, heredada de la filosofía antigua, sabía distinguir entre el trabajo y la acción.²⁶ Apenas dos meses después de la elección de Nicolas Sarkozy a la presidencia de la República, la nueva ministra de Economía, Christine Lagarde, pronunció ante la Asamblea Nacional francesa un discurso sintomático de la era actual, en el que afirmó que «el trabajo es algo esencial para que el hombre lleve una vida equilibrada, indispensable para que el individuo pueda *realizarse*».²⁷ El trabajo ya no es un medio de subsistencia cuyo valor es instrumental; posee, como tal, un valor intrínseco. «No hay nada mejor que el trabajo

para tejer los vínculos entre los hombres, más allá de las jerarquías sociales, más allá de las fronteras», continúa la ministra. Parece que estemos en un cuento de hadas, estilo Manpower, donde el trabajo transforma a la sociedad en un mundo pacífico en el que cada uno comparte su potencial con su prójimo; en el que todos tienen la posibilidad de superarse y ser así reconocidos en su justo valor. La competencia desenfundada a la que se entregan no solamente las empresas, sino también los individuos, y que conduce a algunos a cruzar la línea amarilla, ¿sería una pura visión del espíritu? Se diría que sí: «Lo que cuenta, en el trabajo, no es el combate, sino la emulación. La posibilidad que se ofrece a cada uno de superarse. Por supuesto, algunos lo consiguen mejor que otros. Pero, y eso es lo esencial, nadie sale perdiendo»... Es la nueva visión del mundo, en la que el trabajo se considera como capaz de dar valor a la vida, más que cualquier otra cosa.

Entendámonos bien. Nadie negará, aparte de los nostálgicos fatigados del *Derecho a la pereza* de Paul Lafargue, que el trabajo proporciona una forma de realización personal, sobre todo en el ámbito social. No solamente permite «transformar» el mundo, sino también «transformarse» uno mismo.²⁸ Modifica nuestra relación con los demás y determina nuestra manera de ver las cosas. Lo sabemos bien, al menos desde Freud: trabajar y amar son los objetivos de civilización más importantes a los que el psicoanálisis aporta su concurso.²⁹ Por eso su ausencia (desempleo, empleos precarios) puede vivirse como un fracaso. Pero una cosa es decir que, por el trabajo y su reconocimiento social, se contribuye al mantenimiento, e incluso al aumento, de la identidad personal, y otra muy diferente transformar el trabajo en un objetivo investido de «cualidades mágicas», como si se tratara de

lo único que puede dar «sentido a la vida». El individuo se convierte entonces en esclavo de su actividad y ya no puede acceder a ningún otro espacio de libertad; ¿es casualidad que se empiece hoy a hablar de una nueva forma de enfermedad, la adicción al trabajo?³⁰ Ya no se trabaja para vivir, se vive para trabajar. Es el triunfo de una visión particular del hombre, una «visión de contable», por no decir, como Bourdieu, una «visión de tendero». Sin embargo, esta visión es la que la nueva creencia presenta como la forma suprema de realización humana. Esta ideología nueva, que se basa en la retórica empresarial, invierte el orden de los valores y eleva a la empresa, proveedora de trabajo, al rango de «institución total» capaz de dar sentido a nuestra sociedad. Da testimonio de ello ese lugar común extendido por las escuelas de comercio de los años noventa: «Hubo el tiempo de las Iglesias y después el de las naciones. Ahora entramos en el de las empresas»...

La fábrica de las recetas de vida

En los estantes de las librerías, una amplia literatura empresarial, muy próspera en la actualidad, es el reflejo tangible de estas mutaciones. De forma más o menos consciente, es el soporte de una nueva ideología, el breviario de una nueva sociedad. Su genialidad consiste en producir un choque frontal entre el ámbito del trabajo y el ámbito de lo íntimo. Un verdadero empresario es también el «empresario» de su vida. Y esta posibilidad se ofrece a todos. Mediante un juego de manos, la literatura empresarial consigue hacernos creer que todos somos «empresarios» de nuestra vida. Todos somos capaces de «realizarnos», si así lo queremos y si lo «valemos». Bas-

ta con aplicarse las buenas recetas aportadas por esas guías de cocina de vida.

El ideal parece claro, fácil y seductor. Puede parecer una formidable victoria de la humanidad; por fin, todos pueden afirmar su subjetividad, su *yo* más profundo, de manera específica, independientemente de los demás. De ahí la prisa de algunos por esas instrucciones de uso, esos anuarios del éxito: ¿cómo imponerse en el trabajo?, ¿cómo hacer amigos en diez lecciones?, ¿cómo mantener la moral frente a un jefe injusto?, ¿cómo conseguir conservar al marido voluble? Hoy, los nuevos gurús tienen recetas extensivas. Las hay para todos los gustos, desde la gestión de la empresa hasta la gestión de la vida, pasando por la gestión política. Porque este cambio de paradigma tiene lugar no solamente en el seno del mundo profesional, sino también en la vida ciudadana y en el propio centro de nuestra existencia personal.

La gestión empresarial lo invade todo, incluso las esferas más íntimas. ¿Acaso la sociedad no ha integrado progresivamente su vocabulario desde hace unos quince años? Para «tener éxito», todo el mundo –se supone– ha comprendido la necesidad de «gestionar» a la vez su discurso, su imagen y su poder. La gestión se ha convertido poco a poco en una práctica de lo social capaz de forjar, a toda velocidad, una concepción y una ideología de la sociedad. No es casualidad que el verbo «gestionar» se conjugue hoy en todos los tiempos y se adapte a todo; nos enseñan cómo «gestionar» nuestras relaciones conyugales, nuestros conflictos personales, nuestra forma física, nuestro estrés... Con la ayuda de recetas prefabricadas, los empresarios o sus sucedáneos, como los *coachs*, son los únicos supuestamente capaces de dar ejemplo de

éxito; ¡para convertirse en un héroe, basta con desarrollar las motivaciones y reforzar la eficacia! Todos estamos invitados a convertirnos en «sujetos de nuestra historia» y a entrar en el círculo virtuoso de la «autoestima». No doblegarse al «desarrollo personal» acaba incluso por ser visto hoy como la prueba de una inadaptación al mundo y a la felicidad.³¹ ¿Profecía o trampa?

Las trampas del lenguaje

No hay nada como una lectura filosófica de esta literatura empresarial para despejar las dudas. Si se toma por lo que es, el discurso de nuestros nuevos profetas no solamente dice mucho sobre la visión del hombre que transmite, de forma más o menos consciente, sino que permite también mostrar fácilmente que está lejos, como pretende, de poder aportar felicidad y libertad a la humanidad. Algunos sociólogos o juristas hace años que han comprendido el interés que puede presentar el estudio de las técnicas empresariales para comprender mejor la evolución de nuestras sociedades. Basta con pensar, entre otros, en los trabajos de Jean-Pierre Le Goff, que, en *La barbarie douce* (1999), critica la «modernización ciega» de las empresas y de la escuela, con este «frenesí de cambio» que produce un mundo caótico,³² en el que la solidaridad se deshace, generando mucho sufrimiento, como ha puesto de manifiesto Christophe Dejours.³³ Hay que citar también al jurista Pierre Legendre y su crítica del *imperio de la gestión empresarial*³⁴ o también el análisis del *nuevo espíritu del capitalismo* de Luc Boltanski y Eve Chiapello, que, al comparar la gestión empresarial de los años sesenta con la de los años noventa, trazan la emergencia de una nueva ideología que

legítima el capitalismo.³⁵ Pero, si bien los sociólogos o los juristas han captado la importancia de estas prácticas empresariales, la mayoría de filósofos no han tenido a bien interesarse por un discurso que consideran demasiado pobre y demasiado especializado. Es un error. Porque la pobreza teórica de la literatura empresarial –en el aspecto conceptual– sólo puede compararse con su impacto práctico. La gente se siente seducida por las recetas de todo tipo que propone esta literatura. Tanto más cuanto que son cada vez más numerosas y no sólo conciernen al «saber hacer» y al «saber ser» en el trabajo, como ocurría todavía en el corpus analizado por L. Boltanski y E. Chiapello, sino a un «saber ser» más general, el «saber ser» existencial del que da testimonio el éxito reciente de los *coachs* de todo tipo. ¿Cuáles pueden ser, pues, las consecuencias para sus múltiples adeptos?

Los autores de estas recetas han pasado a una etapa superior, son los nuevos sofistas de nuestra era postindustrial, pero sus procedimientos siguen siendo los mismos que en la época del *Protágoras* de Platón. Igual que Dión de Prusa, Frontón o Trasímaco (¡neoliberal anticipado, puesto que ya pretendía que, por naturaleza, el débil no tiene ningún derecho sobre el fuerte!), explotan las ambigüedades del lenguaje para producir razonamientos en apariencia lógicos, pero que en realidad son trampas tendidas a los que los escuchan y armas para los que los explotan. Es necesaria la lógica filosófica para refutar los «entimemas», esos razonamientos aparentes que no lo son, de lo que conviene llamar la nueva «sofística empresarial».

La sofisticada empresarial

El discurso de la mayoría de gurús de la gestión empresarial es manipulador, porque es a la vez seductor y falso. Es falso en varios sentidos. En primer lugar, se construye sistemáticamente sobre exhortaciones inconciliables (fenómeno del *double bind*), lo cual significa que pide a los individuos una cosa y su contrario: rendimiento y desarrollo personal; compromiso y flexibilidad; empleabilidad y confianza; autonomía y conformidad. Este lenguaje se parece a la palabrería de la que hablaba Aristóteles en las *Refutaciones sofisticadas*.³⁶ Es un discurso prolijo, que pretende ahogar al lector o al oyente en una oleada de palabras que no permiten fácilmente a este último identificar los mensajes contradictorios que se le dirigen. Pongamos un ejemplo. En el caso del discurso sobre la autonomía en el trabajo, la empresa propone, o incluso exige a sus trabajadores, cada vez más autonomía, pero al mismo tiempo les fija unos objetivos y unos calendarios que no son discutibles; los trabajadores se consideran «autónomos» en la medida en que organizan su trabajo como quieren para conseguir los resultados esperados. Pero la autonomía de la que se habla no es más que un pretexto falso. Los únicos márgenes de libertad que la empresa deja a los trabajadores tienen relación con los medios que emplean, lo cual no les permite, evidentemente, ejercer una autonomía real.³⁷ Porque no se es autónomo cuando no se tiene la posibilidad de determinar por sí mismo la propia conducta. ¿Por qué hablar entonces de autonomía? Esta bonita afirmación al final sólo sirve para una cosa, para hacer que los trabajadores sean íntegramente responsables de sus posibles fracasos. De la incoherencia de estas exhortaciones contradictorias nace el malestar contemporáneo.

En segundo lugar, este discurso es falso porque pretende que «todo es posible», cuando, en realidad, no todo se puede hacer al mismo tiempo. Pretender lo contrario sólo es posible utilizando un argumento sofista que se relaciona con lo que Aristóteles llamó «la homonimia» (*Organon*, VI, 4). En efecto, es corriente, en la vida, que los actos nos coloquen en posiciones intermedias. Cuando nos levantamos de un banco, por ejemplo, pasamos por diferentes etapas: primero estamos sentados y al final nos encontramos definitivamente de pie. Se puede explotar este estado intermedio para decir: «el mismo hombre está a la vez sentado y de pie». Pero esta frase sólo tiene sentido si se sabe distinguir el pasado del presente, y un sofista eliminará la dimensión temporal para hacer creer que el mismo hombre está a la vez sentado y de pie. La «sofística empresarial» se entrega a este tipo de manipulación. Pretende ocultar el hecho de que los seres humanos están sometidos a las limitaciones y las coacciones de la vida; todos están inscritos en un contexto particular, caracterizado por unos imperativos económicos, sociales o psicológicos que no les permiten hacer al mismo tiempo todo lo que desean. Si creemos lo contrario, la realidad se encarga de desmentirnos. Como una advertencia a todos nuestros modernos *coachs*, Balzac ya lo recordó magníficamente en *La piel de zapa*.³⁸ El joven Raphaël, en la miseria, piensa que puede hacer realidad todos sus deseos si entra en posesión de una piel mágica, antepasada de nuestras recetas actuales: «Si me posees, lo poseerás todo, pero tu vida me pertenecerá», dice la piel. Cada deseo otorgado hace disminuir el tamaño de esta última, símbolo de la vida. Así, el joven se vuelve inmensamente rico y conoce el éxito y la gloria, pero envejece prematuramente a causa del inexorable encogimiento de la piel. Y, al final de esta breve exis-

tencia, amarga y desesperada, se da cuenta de que el poder extraordinario de la piel ha sido su perdición. ¿La gestión empresarial contemporánea piensa que puede hacerlo mejor que la *piel de zapa*? Intenta convencernos de ello. ¿Por qué medios?

Sedución e intimidación son los dos ingredientes del festín empresarial. Empecemos por la seducción. Como todos sabemos, no se atrapan las moscas con vinagre. Para que lo escuchen, el empresario necesita prometer mucho. ¿A quién no le apetece oír que todo es posible? ¿Que sus actos no tienen consecuencias irreversibles? ¿Que el campo infinito de posibilidades un día puede hacerse realidad? Todos lo queremos todo y enseguida. En el fondo, el discurso empresarial no hace más que explotar nuestra inclinación más natural de tomar nuestros deseos por realidades, lo que los ingleses llaman el *wishful thinking*. Pero, evidentemente, eso es desdeñar los apremios de la vida.

Para los que no se dejan seducir por la nueva sofisticada, algunos grandes sacerdotes de la gestión empresarial no vacilan en proceder como antaño las Iglesias, mediante la intimidación moral. Si el éxito está al alcance de todo el mundo, y si basta con querer para poder, es evidente –nos explican– que los que no tienen éxito no han comprendido los mensajes, o no han aplicado las recetas correctas, o, finalmente, no han hecho suficientes esfuerzos. En suma, es culpa suya, o bien porque son incapaces, o bien porque se apartan de las normas. Se excluyen a sí mismos del movimiento, esencia de la sociedad actual. Así se cierra el círculo; ¡la sociedad posdisciplinaria, nacida del rechazo de las reglas preestablecidas de la moral tradicional, recupera antiguas prácticas e impone su nueva disci-

plina! El miedo a formar parte de la gente «ordinaria» –y por lo tanto de los «mediocres», como se califica a los recalcitrantes–,³⁹ ¿impulsa a gran número de personas, tanto en las empresas como en la sociedad civil, a adherirse a estas palabras visionarias? ¿No es la sensación de ser manipulado lo que empuja más o menos inconscientemente a algunos a refugiarse en interpretaciones groseras (teorías del complot) que pretenden explicar los cambios del mundo como fruto de una manipulación interplanetaria, como una manera de dar sentido al malestar que sienten en su vida y que no carece de base?

Los profetas de la gestión empresarial anuncian futuros radiantes.⁴⁰ Ya no son los futuros que cantan anti-gueros marxistas, las grandes esperanzas colectivas de las épocas revolucionarias. Son futuros que se mueven, en los que cada uno debe poder desarrollarse en ese flujo perpetuo en que otros –los que «sólo tienen que echarse la culpa a sí mismos»– se hundirán.

La jaula dorada

Así es como se dibujan los contornos de una sociedad manipuladora, que establecen una «jaula dorada» que valoriza a los que consiguen dar a los demás la sensación de que son libres de elegir sus opciones y sus actos, a la vez que cumplen las tareas que se les imponen; una «jaula dorada» en la que cada uno es invitado a dar su «libre consentimiento» para lo que se espera de él; una jaula dorada en la que los que no tienen éxito se consideran responsables de sus fracasos y son culpabilizados.

El hombre posmoderno, que se cree surgido de la sociedad disciplinaria, piensa, por esta razón, que finalmente ha escapado a la famosa «jaula de acero» descri-

ta por Max Weber en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*.⁴¹ Y no se equivoca del todo. Se ha acabado, o casi, el jefecillo minucioso, el contraamaestre paternalista, el moralista de los viejos tiempos. Sin embargo, aunque las reglas sean menos visibles y las obligaciones más disimuladas, aunque, en las empresas, las «líneas jerárquicas» se hayan reducido, el control no es menos implacable. Las transformaciones de la gestión empresarial contemporánea no han hecho más que modificar las apariencias de esta jaula de acero; la han repintado para que parezca una «jaula dorada». Pero el individuo contemporáneo se debate siempre en las cadenas de una nueva sumisión que llega a todos los sectores de la vida.

¿Es pura coincidencia que Hilde Bruch compare la anorexia a una *jaula dorada*?⁴² ¿Cómo no pensar aquí en ese síntoma tan característico de nuestro malestar contemporáneo? ¿Acaso la anoréxica no es el reflejo de la ilusión de que podemos controlarlo todo, de que todo depende de nosotros y de nuestra voluntad y de que los apremios exteriores pueden negarse, incluido el hecho de tener un cuerpo que parece cuando se deja de alimentarlo?

Ha llegado el momento, creemos nosotros, de desmontar esta superchería intelectual que se apodera del discurso de la emancipación para combatirla mejor; de analizar su dimensión eficiente e insistir en el uso «político» que se hace de ella para justificar esta o aquella práctica. Es una necesidad, aunque los que quieren apuntar las contradicciones de la gestión empresarial contemporánea corren el gran riesgo de tener que desempeñar el papel del malo, de aparecer como la mala conciencia de una época que se considera afortunada. Los

sofistas contemporáneos encontrarán fácilmente la manera de hacer callar a las Casandras. Las calificarán de «mentes negativas», las juzgarán entre los quisquillosos que no tienen una «actitud positiva».⁴³ A nadie le gustan los pájaros de mal agüero. Simplemente olvidamos que, si Casandra hubiera sido escuchada, los troyanos nunca habrían conseguido introducir el famoso caballo que condujo a la ciudad a la perdición.

Nacimiento de una ideología

El capitalismo, privilegio de pocos, es impensable sin la complicidad de la sociedad [...]. Es necesario que, en cierta manera, la sociedad entera acepte más o menos conscientemente sus valores.

Fernand Braudel, *La dinámica del capitalismo*

A pesar de los principios de la Revolución francesa y la afirmación del Estado liberal, la libertad estuvo mucho tiempo sometida, en el mundo profesional, a la disciplina colectiva. Aunque se calificaba de moderna, la sociedad estaba extremadamente jerarquizada; cada uno ocupaba un lugar bien determinado en ella, que tenía o bien por nacimiento o riqueza, o bien por títulos o relaciones. El individuo conocía el papel que debía desempeñar; este papel estaba codificado según unas reglas extremadamente rígidas que no se podían poner en duda. En este contexto, «tener éxito en la vida» tenía un sentido preciso, significaba respetar los imperativos que venían de arriba. El éxito era sinónimo de conformismo. Sólo los que prescribían estas reglas habían cambiado con respecto a los viejos tiempos. De los notables, se había pasado a los forjadores de opiniones: «La masa ya no recibe sus opiniones de los dignatarios de la Iglesia o del Estado, de presuntos dirigentes o de los libros», escribía John Stuart Mill en 1859. «Sus opiniones tienen su ori-

gen en hombres muy parecidos a la masa, que se dirigen a ella o hablan en su nombre con la inspiración del momento, por medio de los periódicos.»¹ Hasta 1968, en todos los ámbitos de la existencia –tanto en la vida profesional como en la vida social–, esta exhortación al conformismo dominaba la sociedad. Era tan cierto que los márgenes de maniobra dejados a los individuos eran extremadamente estrechos. Todos aquellos que no conseguían, o que no querían, doblegarse a las reglas establecidas pronto eran considerados como «marginales», e incluso como «anormales».²

Toda esta vieja sociedad disciplinaria estalla en pedazos a partir de mayo de 1968, no directamente a causa de esta minirrevolución de terciopelo que sobre todo se produjo en Francia, Italia y Estados Unidos, y a la que no hay que conceder una importancia desmesurada, sino porque este acontecimiento es el símbolo de una ruptura más profunda que sale a la luz. Es la época en que, un poco por todas partes en el mundo desarrollado, el antiguo orden vertical, tranquilizador pero sofocante, vacila y después desaparece. El «giro» de 1968 se caracteriza por una liberación eufórica del individuo, por la afirmación de una sociedad «posdisciplinaria», cuya consigna será durante un breve instante: «prohibido prohibir». Pero más allá de los eslóganes, la estructura paternalista de la sociedad cede el lugar a un modelo autonomista. Esto se traduce progresivamente en un cambio importante en la organización del trabajo.

Derribar la pirámide

Hasta los años setenta, había dos mundos bien definidos, el de los empresarios y el de los trabajadores, cu-

yos sueños, costumbres y referencias no tenían nada en común. Los patronos dirigían sus empresas como un jefe de Estado Mayor. En contrapartida, ofrecían carreras estables y seguras; sólo excepcionalmente recurrían al despido. Los trabajadores, por su parte, debían contentarse con ejecutar al dedillo las prescripciones de los ingenieros y de los ejecutivos, que eran correas de transmisión fieles y dóciles... Después de una fase de transición y de interrogaciones en los años setenta, esta lógica piramidal fue definitivamente batida en brecha a lo largo de los años ochenta. Las empresas, sobre todo las multinacionales, empezaron a desarrollarse y a transformarse según los consejos de los nuevos manuales de «gestión empresarial participativa».³ En 1986, el director general de la compañía de aviación SAS, Jan Carlzon, no vacila en titular su libro de consejos *Riv pyramiderna (derribar la pirámide)*, traducido al español con el título de *El momento de la verdad*.⁴ Evidentemente, no se trata de invertir los papeles entre jefes y subordinados, sino de pensar las relaciones de trabajo de una manera nueva, a fin de mejorar la eficacia y la productividad. Según Jan Carlzon, ahora los jefes deben comportarse como «animadores» y deben poder contar con la cooperación y el compromiso de todo el mundo. La dirección general debe limitarse a definir una estrategia, dejando libres a los ejecutivos para identificar las necesidades de la empresa y los medios para desarrollar esta estrategia. Por eso, no se da ninguna directiva sobre las acciones individuales que hay que llevar a cabo; el objetivo es intentar estimular la creatividad y el espíritu de colaboración del conjunto del personal.⁵

En 1987, el director general de la multinacional BSN (más adelante rebautizada como Danone), Antoine Riboud, explica en un informe encargado por Jacques Chi-

rac, entonces primer ministro, que, para tener éxito económicamente, una empresa debe apoyarse en el potencial de los hombres que trabajan en ella: «La capacidad de obediencia, de fuerza, de repetición y todo lo que va en el sentido de una rutina bien controlada están en desuso. Por lo tanto, ya no se puede practicar el mismo estilo de dirección y de animación, ni tener la misma división del trabajo o la misma definición de las cualificaciones». ⁶ En los años ochenta, muchos se apasionan por las teorías de Elton Mayo ⁷ y de Douglas McGregor, ⁸ y consideran la gestión empresarial participativa como la respuesta más eficaz a las dificultades y las críticas encontradas por el modelo tayloriano o fordista de las viejas fábricas de trabajo en cadena. Al pedir la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores, este nuevo tipo de gestión empresarial pretende querer colocar al hombre en el corazón del trabajo. En efecto, para sus promotores, el único medio de motivar al personal es asociarlo a la definición y a la ejecución de los objetivos de la empresa.

Desde entonces, los valores que sobrentiende esta gestión empresarial son la «formalización de la integración del hombre al trabajo», la transformación de la empresa en un «lugar de diálogo y de confrontación» entre los actores y la «liberalización» de los subsistemas de la empresa. El principio jerárquico parece dar paso a un conjunto de criterios operativos: la productividad, la rentabilidad de los capitales y la reciprocidad con respecto al volumen de negocio. La empresa debe poder identificar los cambios y adaptarse a las fluctuaciones del mercado; se encarga de valorizar la intuición, la motivación del personal y la autonomía de los trabajadores; se la invita a poner en el centro de su sistema la comunicación y la transparencia. ¡Incluso se la designa como

un lugar de desarrollo y avance para el conjunto de los empleados!

¿Cómo no ver que esta nueva gestión empresarial representa un progreso notable con respecto a las antiguas prácticas de las fábricas taylorianas o fordianas? Los trabajadores no eran más que simples máquinas. En cambio, en las multinacionales contemporáneas, ¿acaso no se llega incluso a afirmar en ciertas «cartas éticas» toda la importancia que hay que conceder a la evolución personal y al éxito de cada trabajador? Pero ¿se puede hablar de un verdadero progreso? No se trata aquí de recorrer las diferentes etapas del cambio de la organización del trabajo desde la aparición de las manufacturas modernas,⁹ sino de mostrar la manera en que, en la actualidad, a pesar de tantas atenciones, los individuos tienen cada vez más dificultades para vivir una relación armoniosa con su trabajo. Muchos han caído en la trampa de un discurso que, a la vez que valoriza su «autonomía», los encierra en el interior de un mundo en el que su margen de maniobra es extremadamente restringido, a la manera de una «cadena invisible».¹⁰

Acabar con el taylorismo

Durante la industrialización masiva y el trabajo en cadena, a finales del siglo XIX, nadie se preocupaba de convencer a los trabajadores de la importancia de su tarea. A los dirigentes los guiaba un solo criterio: optimizar el rendimiento de sus fábricas. Los métodos de organización del trabajo puestos en marcha por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915) tenían como primer objetivo aumentar la productividad. Con este fin, para el taylorismo, era necesaria una doble

división del trabajo: para empezar, una separación entre la concepción y la ejecución y, en un segundo tiempo, una parcelación de las actividades. Esto debía permitir aumentar la habilidad de cada obrero y ahorrar el tiempo que se perdía al pasar de una actividad a otra.¹¹

Las ventajas de la división del trabajo habían sido enunciadas por el economista inglés Adam Smith (1723-1790) cuando puso el ejemplo, en 1776, de la manufactura de los alfileres y mostró, inspirado por el artículo «Alfiler» de la *Enciclopedia* de Diderot (1755), que el trabajo de fabricación de alfileres podía mejorar si se dividía en dieciocho operaciones diferentes: sacar el hilo de la bobina y extenderlo, golpear la cabeza del alfiler y blanquearlo, colocarlo en los papeles, empujar los alfileres... Esta parcelación embrutecedora escandalizó a muchos liberales de la época.¹² Pero, evidentemente, para A. Smith este sistema tenía el mérito de la eficacia y su aplicación era mucho más amplia: «En cualquier arte y manufactura, los efectos de la división del trabajo son los mismos que los que acabamos de observar en la fábrica de alfileres, aunque, en un gran número, el trabajo no pueda subdividirse ni reducirse tanto a operaciones de una gran simplicidad. Sin embargo, en cada arte, la división del trabajo al máximo da lugar a un aumento proporcional de la fuerza productiva de trabajo».¹³ No obstante, hasta principios del siglo xx, la especialización de un obrero en una tarea particular no se convierte en el centro mismo de toda organización rentable del trabajo. Para Taylor, la dirección debía encargarse solamente de los elementos del conocimiento, mientras que los obreros tenían que contentarse con aplicar las consignas y especializarse en el cumplimiento de una tarea elemental, independientemente de las consecuencias que esto pudiera tener sobre sus condiciones de vida.¹⁴ Para

justificar su forma de actuar, Taylor se basaba en lo que llamaba la «indolencia» de los obreros, su tendencia a adoptar un «ritmo de trabajo lento y cómodo» y, por consiguiente, su incapacidad de optimizar sus potencialidades físicas. Esto condujo a algunos críticos a ver a Taylor como un individuo obsesivo que, desde la infancia, «se pasaba el tiempo contando sus pasos y analizando sus propios movimientos. Hacia el final de su vida, convertido en un jugador emérito de golf, analizaba la manera de hacer crecer la hierba en el *green*, cuadrado por cuadrado; los que lo encontraron muerto en la cama, dijeron que tenía la mirada fija en el reloj». ¹⁵ Pero, más allá de las interpretaciones psicológicas del personaje, lo cierto es que, en nombre de la ciencia y de la eficacia, Taylor reproducía en la era industrial el sistema de la esclavitud económica ya teorizado por Aristóteles. ¹⁶

Las técnicas fordistas, establecidas y aplicadas en Estados Unidos como solución a la crisis económica de 1929, llegan a Europa después de la segunda guerra mundial a través del plan Marshall. ¹⁷ El fordismo se despliega y se desarrolla en un contexto de explosión del consumo y de auge demográfico, según un concepto empresarial caracterizado por la primacía concedida a la técnica y a la producción, así como por la obsesión por la lucha contra toda forma de despilfarro: despilfarro del tiempo de trabajo, de la materia prima, de las piezas y de las reservas. La racionalidad del sistema pretende maximizar la creación de valor para la empresa. Evidentemente, el «valor» de los trabajadores no entra nunca en los cálculos. Por otra parte, no carece de interés recordar que la idea de la cadena de producción se le había ocurrido a Ford, en la adolescencia, durante una visita a los mata-

deros de Chicago. Como escribe él mismo en su autobiografía: «Creo que fue la primera cadena que se instaló. La idea se me ocurrió al ver en el techo los raíles que los carniceros utilizan en Chicago para cortar la carne».¹⁸ La imagen de los animales colgados cabeza abajo de una cadena en movimiento y que pasan de un descentratizador a otro inspira a Ford, que traslada el procedimiento a las industrias de automóviles y, poniendo carcasas de coches en el lugar de las vacas, perfecciona el método de la cadena de ensamblaje. En sus fábricas, cada obrero ejecuta una tarea particular, participa en la producción masiva de los coches y se convierte en un elemento de un engranaje bien engrasado. El progreso técnico y el desarrollo de las fuerzas productivas no conducen a la emancipación de los obreros; al contrario, generan una explotación todavía más sistemática de los hombres.

Se creía que se había alcanzado el último grado de la eficacia, pero esto no tardaría en caer en el absurdo, como muestra la cadena de *Tiempos modernos* (1936) de Charlie Chaplin. No obstante, el hombre no había llegado al final de sus penalidades. En la época del taylorismo y del fordismo, a nadie se le habría ocurrido intentar conseguir la adhesión de los asalariados. Estos últimos no eran más que «piezas» en el interior de un proceso productivo. ¿Quién puede olvidar la esfera del reloj al principio de *Tiempos modernos*, el rebaño de ovejas que resoplan, la marea humana que se precipita hacia la fábrica? El trabajo en la cadena se presentaba como una forma institucionalizada (aunque no jurídica) de esclavitud. «He recibido para siempre la marca de la esclavitud, como la marca al rojo vivo que los romanos grababan en la frente de sus esclavos más despreciados»,¹⁹ escribía Simone Weil al contar su experiencia en la fá-

brica.²⁰ Por otra parte, ninguna de estas masas, embrutecidas por un trabajo alienante, habría podido creer que su propia realización residía en su trabajo... Es cierto que tenían la conciencia del trabajo bien hecho. Pero, al entrar en la *Satanic Mill* (la fábrica de Satán), ningún obrero inglés podía hacerse ilusiones; no iba allí para «realizarse».

Sin embargo, en el propio seno de este universo, la «evasión» era posible, al menos en principio. Después de semanas de entrenamiento intensivo, los actos repetitivos podían ejecutarse automáticamente y el trabajador era capaz de pensar en otra cosa. De ahí el hecho de que, a pesar del sufrimiento que soportaba, Simone Weil admitiera que había ganado, a través de su trabajo en la fábrica, algo importante: «La capacidad de bastarme moralmente a mí misma, de vivir en este estado de humillación latente perpetua sin sentirme humillada a mis propios ojos; de saborear intensamente cada instante de libertad o de camaradería, como si tuviera que ser eterno. Un contacto directo con la vida».²¹ Aunque los obreros estaban dominados, al menos tenían la posibilidad de vivir como proletarios explotados, capaces de reunirse con los demás, deseosos como ellos de mejorar su suerte mediante luchas colectivas. Podían no sentirse humillados a sus propios ojos. Había una dignidad obrera: «Cuando se tiene la ocasión de intercambiar una mirada con un obrero —cuando se lo encuentra de paso, se le pregunta algo o se lo observa en su máquina—, su primera reacción es siempre de sonrisa», escribe Simone Weil. «Totalmente encantador. Esto sólo ocurre en una fábrica.»²² Es un poco como si la experiencia común de la explotación hubiera hecho posible progresivamente

una forma de reconocimiento mutuo, gestos humanos simples y, sin embargo, simbólicamente fuertes, que restituían a los trabajadores una sensación de solidaridad. Porque la fraternidad obrera y la sensación de pertenecer a la «clase elegida» de la ideología marxista daban a estos obreros, si no un sentido, al menos un objetivo o una esperanza. Durante largo tiempo, existió una «cara oculta» de las fábricas y unas «modalidades de ayuda mutua» en los puestos de trabajo: «Un obrero podía, temporalmente, “ocupar el puesto” de su vecino de cadena que se iba a “fumar un pitillo” o ayudarlo a “remontar la cadena” cuando tenía dificultades para mantenerse en su puesto...». ²³ Esto permitía a unos y otros «defender su dignidad» permaneciendo unidos contra el «enemigo», el patrón, y fortaleciendo, aunque sólo fuera simbólicamente, el campo del «nosotros».

El toyotismo: del «flujo tenso» al «justo a tiempo»

El modelo tayloriano-fordista resistió mal la crisis de los Treinta Gloriosos. A partir de finales de los años sesenta, los trabajadores se opusieron ferozmente a él, se quejaban de la falta de interés por su trabajo y de lo penoso de sus tareas. Existía poca preocupación por sus quejas. Pero, frente a la ralentización económica que siguió a la crisis de los setenta, los empleadores empezaron a su vez a poner en cuestión el fordismo. Enfrentados a una demanda que cambiaba y se diversificaba constantemente, decidieron que les interesaba, en primer lugar, que los productos se fabricaran en series más pequeñas y que, en segundo lugar, las cadenas de producción se volvieran más «flexibles» y la mano de obra más «maleable». ²⁴ Así fue como, en los años ochenta, apareció en

Francia el *toyotismo*, una nueva forma de organización del trabajo inspirada en los métodos puestos en marcha en el Japón de los años cincuenta en las fábricas Toyota.²⁵ Si el taylorismo se apoyaba en la producción en grandes series de bienes estandarizados, el *toyotismo*, en cambio, se basa en la producción en pequeñas series y en la diversificación de los modelos. Con el método *kanban*, la producción se gestiona ahora de abajo arriba y los objetos producidos son los que los clientes han encargado ya. Esto permite producir a «flujo tenso» y «justo a tiempo». La competitividad de la empresa proviene a la vez de la reducción de costes inútiles y de la adaptación a la evolución de la demanda: *plazo cero* para responder rápidamente; *defecto cero* para aumentar la calidad; *reserva cero* para adaptarse rápidamente a las variaciones cuantitativas de la demanda. Se trata de una gestión de la producción invertida con respecto al fordismo. Según los principios establecidos por Ford, primero había que producir, después almacenar y finalmente vender. El *toyotismo* invierte esta relación; primero hay que vender y después producir sobre la base de las ventas. Por lo tanto, la demanda es lo que fija directamente la calidad y las características de la producción.

Estos cambios tienen un impacto sobre la organización del trabajo; las innovaciones introducidas por el *toyotismo* pretenden transformar el estatuto de los trabajadores «autonomizándolos»; ahora deben participar en las decisiones y tener iniciativas. Los empleados tienen que ser flexibles y competentes, cooperativos e implicados.²⁶ De ahí la aparición de un nuevo vocabulario; se habla de reglas del arte, de competencias, de habilidad, de cualificaciones sociales.²⁷ El «final del taylorismo» se

acompaña del nacimiento de la gestión empresarial participativa y de una nueva forma de «autonomía en el trabajo».²⁸ Se considera que la mejor manera de trabajar es en «equipo», según unos «modelos de competencia» capaces de «movilizar la subjetividad» de los asalariados... En 1982 aparece el best seller *En busca de la excelencia*.²⁹ Este libro de gestión, que enseguida tiene un inmenso éxito, preconiza la idea de que las empresas que pretenden la excelencia deben favorecer la confianza y la toma de decisiones individual. Cuando escriben esta obra, Thomas Peters y Robert Waterman son consultores en McKinsey Consulting, una de las agencias de gestión empresarial más importantes, de las que aconsejan a las grandes empresas pero también a los Estados; fueron sobre todo estas grandes agencias anglosajonas las que presidieron la transición brusca de las economías socialistas hacia la economía capitalista.³⁰ Frente al éxito de la gestión empresarial japonesa, que ahora miran como la panacea, nuestros dos empresarios intentan identificar las «recetas» capaces de conducir a cualquier empresa a alcanzar la excelencia y a conservarla. Basándose en ejemplos japoneses (era antes de la recesión-jakuzo de los años noventa), Peters y Waterman proponen su receta: las «siete S». *Structure*, preservar una estructura simple; *strategy*, mantenerse a la escucha del cliente; *systems*, basar la productividad en la motivación del personal; *skills*, atenerse a lo que se sabe hacer; *staff*, favorecer la autonomía y la innovación; *style*, aliar flexibilidad y rigor; *shared values*, movilizarse alrededor de valores clave. ¿Cómo negar entonces los beneficios de todas estas modificaciones que salen progresivamente a la luz en la organización del trabajo? ¿Es posible no valorar el cambio de estatuto de los empleados que, tratados por el taylorismo como máquinas, se convierten

ahora en «recursos humanos» rehabilitados en el discurso dominante e integrados en múltiples programas de desarrollo personal?

Los «recursos humanos» y su «gestión»

¡Recursos humanos! ¿Cómo se ha llegado a calificar al hombre de «recurso» sin que esto choque a nadie? El término «recurso» aparece en la lengua en el siglo XVI con un significado doble: por una parte, se habla de recurso siempre que se hace referencia a «lo que puede mejorar una situación molesta», ya se trate de un medio, de un expediente o de una posibilidad; por otra parte, en plural, se habla de recursos en referencia a los «medios materiales de existencia». Sólo en el siglo XIX, el término empieza a remitir a los medios materiales de que dispone, o puede disponer, una colectividad; el vocabulario de gestión lo emplea para designar, a la vez, los medios materiales, técnicos y financieros, es decir, todo aquello que se puede asignar, desplazar, valorizar o malgastar. De ahí el desplazamiento progresivo hacia el oxímoron «recursos humanos» para indicar, en el seno de una empresa, al conjunto del personal. Ahora bien, ¿cómo hablar a la vez de recursos y de seres humanos? ¿No hay una contradicción interna en la expresión «recursos humanos» que intenta «humanizar» con el uso de un adjetivo lo que, por definición, se explota (los recursos)? ¿No es una manera de decir, a la vez que se niega, que incluso el ser humano es manipulable como cualquier otro recurso?

Por supuesto, no necesitábamos la expresión «recursos humanos» para descubrir la explotación del hombre en el marco del trabajo. Sobre este punto concreto, y sin ninguna nostalgia marxista, basta con volver a los análi-

sis de Marx, que había identificado bien los problemas que se desprenden de una concepción puramente económica del hombre. En su famoso ensayo de 1847, *La miseria de la filosofía*, escribía: «Finalmente, llegó un tiempo en que todo lo que los hombres habían considerado como inalienable se volvió objeto de intercambio, de tráfico, y podía alienarse. Es el tiempo en que las propias cosas que hasta entonces se comunicaban pero nunca se intercambiaban, se daban pero no se vendían, se adquirían pero nunca se compraban –virtud, amor, opinión, ciencia, conciencia, etcétera–, en que todo finalmente fue objeto de comercio. Es el tiempo de la corrupción general, de la venalidad universal o, por hablar en términos de economía política, el tiempo en que todas las cosas, morales o físicas, se convirtieron en valor venal, se llevaron al mercado».³¹ Marx analiza las mutaciones de la sociedad y critica con lucidez la mercantilización progresiva del hombre. Sin embargo, en la expresión «recursos humanos» hay algo nuevo, es la extraña mezcla entre la normalización de las prácticas de explotación y su presentación en términos «humanistas» gracias al empleo del adjetivo «humano». Éste pretende negar lo que acaba de afirmarse: los hombres son recursos y, por lo tanto, cosas, pero los recursos son humanos y, por lo tanto, no son simples cosas. Que lo comprenda quien pueda... Aunque se descubre una evidencia: detrás del oxímoron «recursos humanos» y sus paradojas, se perfila la hipocresía de la ideología contemporánea que, al instrumentalizar el lenguaje, socava la posibilidad de una crítica radical de la explotación humana. ¡Adiós, Marx!

La expresión «gestión de los recursos humanos» designa, por su parte, sobre todo a partir de finales de los

años ochenta, el conjunto de medios que se ponen en marcha para garantizar de forma permanente a la empresa una adecuación entre sus recursos y sus necesidades de personal. Los diferentes aspectos de la gestión de los recursos humanos se inscriben así directamente en el marco del plan estratégico de la empresa. Sobre la base de los objetivos que deben alcanzarse, los recursos humanos son «gestionados» cada vez, tanto en su «aspecto cuantitativo» (flexibilidad de los horarios y de los efectivos) como en su «aspecto cualitativo» (mayor polivalencia y mayor implicación de los asalariados). Después, las expresiones «recursos humanos» y «gestión de los recursos humanos» entraron en el lenguaje corriente y hoy se utilizan en las diferentes secciones profesionales, tanto si se trata del sector privado como del sector público. Su uso tuvo tanto éxito que, en 1997, se creó el primer sitio web francófono dedicado a los recursos humanos en Internet y, después, no solamente los sitios web se multiplicaron, sino que también se asistió a la celebración regular de «Salones»,³² así como a la creación de «Masters» consagrados a la gestión de los recursos humanos. En la actualidad, la dirección de los recursos humanos (DRH) es una salida profesional prometedora. Pero ¿qué hay detrás del uso de estas expresiones? ¿Cuáles son las consecuencias para los asalariados de esta nueva organización del trabajo?

*De la autodisciplina
al desmoronamiento de la solidaridad*

El concepto de gestión empresarial participativa, con su cortejo de expresiones nuevas, procede directamente de Japón y del toyotismo. La idea básica era, al principio,

animar a los asalariados a proponer sugerencias para mejorar la calidad de la productividad. Esto les permitía, como consecuencia, elevarse en la jerarquía, hacerse responsables de la buena producción de los equipos (*teams*) según los objetivos fijados por el empresario y finalmente dejar de solidarizarse con los demás trabajadores.³³ Allí donde el fordismo, para aumentar la productividad, se basaba en la presión ejercida desde el exterior por los contraamaestres, el toyotismo introdujo una «presión interiorizada» a través del trabajo en grupo. El grupo impone a cada miembro que se entregue al máximo, a fin de evitar la penalización de los demás. No es una casualidad que el modelo de la gestión empresarial participativa en Japón sea la *Sanpô*, una organización nacida a finales de los años treinta que reunía a dirigentes, ejecutivos y asalariados. En aquella época, en un Japón en plena militarización, su finalidad era discutir los objetivos de aumento de la productividad, exactamente como los círculos de calidad en los años sesenta.³⁴ Pero, bajo la apariencia agradable ensalzada por los gurús de la gestión empresarial, la *Sanpô* tiene una historia sombría que da que pensar. Fue creada por las autoridades militares de Japón a fin de movilizar a la población para sus proyectos de expansión colonial y se construyó con el modelo del *Arbeitsfronts* nazi.³⁵ Tenía la ambición de someter a los trabajadores a la vez a la *presión* del grupo –si alguien no es lo bastante productivo, el grupo lo fuerza a aumentar su contribución, bajo pena de ostracismo o incluso de rechazo– y a la *autodisciplina*, en forma de una interiorización de las obligaciones de producción fijadas por la dirección. Por eso, en las fábricas, el control deja progresivamente de confiarse a un «controlador» y pasa a los diferentes trabajadores, que se sentirán más implicados en la calidad del producto.

Está en marcha una forma de autocontrol de naturaleza corporativa. La búsqueda, obsesiva, del «defecto cero» y de la calidad perfecta «tiende a reducir, objetiva y subjetivamente, los márgenes de juego y, en especial, de juego con el tiempo».³⁶ Antaño, en las fábricas, había una proximidad que permitía cierta complicidad entre los diferentes obreros. Con el sistema de primas, que instaura en el equipo de trabajo una lógica de competencia y de control recíproco, esto se acaba. El «justo a tiempo» y el «defecto cero» se convierten en los ingredientes de una organización del trabajo económicamente eficaz, pero que, desde un punto de vista humano, no hace más que generar nuevas tensiones y un desmoronamiento de la solidaridad. Porque las personas se encuentran en una situación de competencia constante, tanto para el empleo y las promociones como para los salarios. El resultado es la disminución de la capacidad de resistencia a los planes de despido o de exclusión de aquellos que parecen menos adaptables y menos competentes.

Los nuevos guardianes

Foucault pensaba que el mundo de los intercambios podía liberar al hombre del biopoder.³⁷ Olvidaba que los flujos producen también organizaciones en que la necesidad de guardianes es tan ineludible como en el Estado para controlar los cuerpos y las almas. Los directores de recursos humanos son estos guardianes necesarios.³⁸ Porque «los nuevos dispositivos de empresa que reclaman un compromiso más complejo [...] penetran más profundamente en la interioridad de las personas».³⁹ Ahora se pide a los trabajadores un compromiso en todos los instantes; el empleado se concibe como un indi-

viduo que debe dedicar toda la existencia al trabajo, medio por el cual se supone que todos pueden realizarse. Progresivamente, el lenguaje de la gestión empresarial propone a la vez un código de conducta y un brevario de la felicidad: «Dime qué tipo de trabajador encarnas y te diré quién eres». Antaño, el obrero era desposeído de su vida en provecho del patrón; hoy, el empleado se «funde» sistemáticamente en los objetivos de la empresa y se encuentra desprovisto de su intimidad. Porque ya no parece posible ninguna «evasión». Si bien es cierto que los asalariados se benefician de mayor autonomía, también es verdad que el trabajo aumenta, los controles crecen y la exigencia de disponibilidad se intensifica.⁴⁰ Se pide a la gente una dedicación total; para comprometerse a fondo, hay que saber arriesgarse; para arriesgarse, hay que ser capaz de entusiasmo... Esto da lugar a una subordinación progresiva del pensamiento e incluso de la afectividad.

Actualmente, el trabajador modelo es un hombre «comprometido» que debe «crear» en su trabajo y encontrar en él la felicidad; debe ser adaptable, flexible y polivalente, y tiene que encontrar su realización personal en algo que lo aliena. En lugar de las prescripciones tradicionales, vemos emerger un nuevo sistema de obligaciones que exige de los trabajadores que sean al mismo tiempo más autónomos y más sumisos. En realidad, los empleados ya no saben bien cuál es su lugar:⁴¹ creen que por fin se los ha asociado a la jerarquía pero, como asalariados, sólo tienen un papel de simples engranajes; se supone que son autónomos y, al mismo tiempo, se les imponen objetivos apremiantes que les obligan a controlar constantemente la calidad y la cantidad de traba-

jo realizado. El resultado es una tensión permanente, porque no tienen ni el tiempo ni la libertad que corresponden a sus nuevas responsabilidades.

Es el triunfo de Mandeville y de su concepción del mundo. El gran autor de *La fábula de las abejas* (1714) no solamente es el fundador de la economía política clásica porque afirma que la «suma de los vicios privados crea el bien público». Con su cinismo, pretende anunciar el nacimiento de una sociedad nueva; en toda comunidad, la mayoría de los individuos se deja convencer y se sacrifica en nombre de su propio bien, mientras que los más astutos se aprovechan de ello. Mandeville fue el primero que rompió con la vieja moral religiosa y sugirió a las elites que se aprovecharan: «Los primeros rudimentos de la moral, introducidos por hábiles políticos para hacer que los hombres fueran útiles unos a otros a la vez que dóciles, fueron inventados principalmente para permitir que los ambiciosos sacaran provecho de ellos y gobernarlos en gran número con más facilidad y seguridad».⁴² Hoy, los consejos de Mandeville dan sus mejores frutos e inspiran más o menos conscientemente a nuestros nuevos empresarios. Para «controlar» las actitudes de sus trabajadores, elaboran discursos que presentan el compromiso en el trabajo como una manera de realizarse y de inscribirse en el mundo de manera autónoma. Son portadores de un mensaje mesiánico. Y, progresivamente, consiguen convencer a sus empleados de que se sacrifiquen en nombre de su propio éxito.

El gusto por el sacrificio

Encontramos un ejemplo elocuente de los problemas inherentes a esta transformación de la organización del

trabajo en una película de Laurent Cantet cuyo título carece de ambigüedades, *Recursos humanos* (1999). La historia se construye alrededor del personaje principal, Frank, que, después de terminar sus estudios en una gran escuela de comercio parisina, regresa a casa para trabajar en periodo de prácticas en el departamento de recursos humanos de la fábrica en que trabaja su padre como obrero. Antes de conocer a los jefes, el joven visita los talleres; allí, su padre le «presenta» con orgullo la máquina en la que trabaja desde hace treinta años.

Apoyándose en lo aprendido en la gran escuela y lleno de buena voluntad, Frank intenta establecer un puente entre los empresarios y el mundo sindical a través de un cuestionario sobre las 35 horas. Sin embargo, el joven tropieza con bastante rapidez con la realidad del mundo del trabajo; creyendo que intenta saltarse las negociaciones entre los ejecutivos y los trabajadores, los representantes sindicales no confían en él, y el director de recursos humanos empieza a desconfiar. Rápidamente, todo se trastorna. Frank se entera por casualidad de que doce obreros, entre ellos su padre, van a ser despedidos, pero no sabe cómo manejar la situación. ¿Debe decirsele a su padre? ¿Debe avisar a los sindicatos? ¿Debe callarse? Frank se inclina del lado de los trabajadores. Pero entonces las relaciones con su padre se degradan; cuando se organiza una huelga, Frank no comprende que su padre se niegue a participar en ella. «Me avergüenzas», grita el joven. «¡Siempre me ha avergonzado ser el hijo de un obrero! ¡Me has contagiado tu vergüenza!» Mientras su padre, silencioso y al borde de las lágrimas, se quita lentamente los guantes... Al final de la película, el espectador siente claramente que Frank ya no sabe exactamente cuál es su lugar. Su padre ha hecho muchos sacrificios para que él pudiera estudiar. ¿Debe, pues, jus-

tificar su negativa a participar en la huelga? ¿Se puede crear un puente entre los empresarios y el mundo sindical, cuando la propia solidaridad entre los empleados deja mucho que desear? ¿El miedo a perder el puesto de trabajo conduce a dejar de preocuparse por las grandes causas colectivas?

Las fábricas, en las que los costes humanos son actualmente elevados, ya no son las únicas afectadas. Para hacer frente a los problemas «objetivos» de reestructuraciones industriales y de planes sociales, todas las empresas pasan de una lógica de adaptación de los efectivos a largo plazo a prácticas más dirigidas hacia el mercado externo y la adaptación a corto plazo. Lo que antaño sólo afectaba a los obreros y los empleados ahora llega también a los ejecutivos e incluso, en algunos casos, a los dirigentes, sometidos a las presiones de los accionistas. De esta manera, poco a poco, se instala el miedo: miedo a la mutación forzada, miedo a la sanción, miedo a los objetivos marcados, miedo a la reprimenda, miedo a la sobrecarga de trabajo, miedo al despido. Un miedo obsesivo. Porque, en general, tiene relación con la arbitrariedad, la del nuevo capitalismo financiero. El lenguaje ambiguo utilizado por los empresarios traduce su propia ambigüedad; navegan por aguas turbias y prefieren sacrificar a sus empleados antes que decepcionar a sus accionistas. Aquí se comprende la «diferencia emocional entre angustia y aprensión»⁴³ que caracteriza, según Richard Sennett, el estado de ánimo de los asalariados contemporáneos. En el pasado, éstos se enfrentaban sobre todo a la aprensión, una aprensión relacionada con los riesgos que corrían y que, como riesgos, podían conducirlos al fracaso, pero también podían pro-

vocar «reacciones reflexivas».⁴⁴ Hoy, los trabajadores se encuentran cada vez más ante la angustia, una sensación de impotencia que surge ante la inestabilidad permanente del Mercado (es el mundo de la flexibilidad) y frente a la cual no pueden hacer casi nada. Como ya señalaba Simone Weil:

El riesgo es una necesidad esencial del alma. La falta de riesgo suscita una especie de aburrimiento que paraliza de manera diferente al miedo, pero casi tanto como éste. Por otra parte, hay situaciones que, al implicar una angustia difusa sin riesgos precisos, comunican las dos enfermedades a la vez. El riesgo es un peligro que provoca una reacción reflexiva; es decir que no supera los recursos del alma hasta el punto de aplastarla bajo el miedo.⁴⁵

En cambio, el miedo es un veneno que paraliza a los trabajadores. El veneno de la precariedad y de la inestabilidad del Mercado, que actúa de manera que cada asalariado permanece en su lugar, en el interior del sistema establecido por las empresas. Como si éstas pudieran protegerle de las vicisitudes del mundo económico.

Competencia encarnizada...

En este contexto se inscribe la denuncia de la hipocresía del mundo de las empresas que se encuentra en cierto número de películas contemporáneas. Basta con pensar, entre otras, en la comedia francesa realizada en 1998 por Fabrice Cazeneuve, *De gré ou de force*, o también, en 2004, la película italiana de Francesca Comencini, *Mi piace lavorare*. La primera película es una comedia triste que pone en escena la estafa de los recursos

humanos y de la «limpieza» en una multinacional, la GFI (General Financiera de Inversión). Medic-Hall es una filial de la GFI especializada en la venta de material médico. Tiene una decena de empleados de los que la multinacional, en el marco de una reestructuración, decide deshacerse. A fin de cerrar la filial sin pagar los despidos, el grupo recurre a un «mercenario» de los recursos humanos, Sébastien Jalabier. Para este temible especialista de la «limpieza», todos los medios son buenos cuando se trata de llevar al límite a los trabajadores y empujarlos a dimitir: el acecho sistemático de cualquier error profesional, las humillaciones, las tareas ingratas, las novatadas, la exclusión... Gracias a la utilización de la puerta cerrada y de un cortejo de personajillos, el realizador consigue mostrar de forma hábil la cara oculta de las empresas que, para adaptarse a la dura competencia y a la inestabilidad del mercado, no vacilan en utilizar el arma del acoso moral para librarse de los «inútiles». ⁴⁶

La película de Francesca Comencini *Mi piace lavorare* aborda también este tema. Sin embargo, esta vez es una mujer la protagonista de la historia, una mujer que asiste impotente a su descenso a los infiernos. Anna vive sola con su hija, Morgana, y trabaja con satisfacción en el servicio de contabilidad de una gran sociedad. Todo se trastorna para ella el día en que su empresa es adquirida por una multinacional. Con motivo de la fusión se organiza una fiesta durante la cual Anna es la única empleada a la que no saluda el nuevo director de recursos humanos. A partir de este suceso aparentemente anodino, el «grupo» la abandona. Empiezan las vejaciones. Al principio, son casi imperceptibles. Después, cada vez más ofensivas. Progresivamente, los colegas se apartan de ella; nadie la invita a tomar un café por la mañana, ni

a las reuniones... Cuando su director la cambia de puesto y la obliga a volver a empezar desde abajo, Anna intenta tomarse esta modificación de manera positiva. Pero el comportamiento malintencionado de los demás empleados la desestabiliza, hasta que, incapaz de enfrentarse a la vida cotidiana, Anna ni siquiera tiene fuerzas para ocuparse de su hija.

... y crisis permanente

En las dos películas, encontramos el cinismo que caracteriza a una gran parte del mundo del trabajo contemporáneo. La competencia encarnizada y el estado de crisis constante de los que se habla continuamente hacen que la dureza y la indiferencia se conviertan en la regla. Estamos muy lejos de los años cincuenta y sesenta, y de los grandes movimientos colectivos. Y no solamente por razones económicas objetivas. Porque, si bien es cierto que existen presiones financieras que pesan sobre diversos sectores de actividad, también es verdad que estas presiones no están presentes por todas partes y que se utiliza el argumento de la «crisis» a diestro y siniestro para justificar todo tipo de abusos de poder. En muchos casos, la crisis se ha convertido en la coartada perfecta para las decisiones erráticas y contradictorias tomadas por las empresas. Esto permite mantener un clima de miedo que impide cualquier oposición. En efecto, una crisis es, por definición, un estado transitorio, un momento difícil que supone la vuelta, en un momento u otro, a la «normalidad». Sólo cuando la crisis se institucionaliza se puede recurrir a prácticas dudosas y a métodos problemáticos para librarse de los asalariados «molestos». En ese momento se decide adjudicar tareas

difíciles a algunos –se buscan sus debilidades para después despedirlos– o se recurre a técnicas de desestabilización para inducir a los trabajadores a dimitir.

En el marco del trabajo que se supone que libera al hombre y lo realiza, las relaciones entre individuos tienen un significado cada vez más irrisorio. Ahora, las personas ya no mantienen «relaciones» unas con otras, sino que establecen simples «transacciones», como dice incluso el gran financiero Georges Soros.⁴⁷ Desprovistas de cualquier reto auténtico, se vuelven puras ocasiones de habilidad verbal. Hablar es maniobrar. Poco importa si lo que se dice hoy contradice lo que se dijo ayer. La palabra ya no tiene valor; como acabamos de ver, sobre todo es un medio para someter a los demás, impulsándolos a dar su consentimiento a una nueva forma de servidumbre.

¿Hay que llegar hasta el extremo de comparar los efectos perversos de este sistema con la deshumanización de la ideología nazi, como muestra otra película, *La question humaine*, de Nicolas Klotz? La película recupera elementos de la novela epónima de François Emmanuel⁴⁸ y relata unas semanas de la vida de un psicólogo del departamento de recursos humanos de la filial francesa de una multinacional alemana. El psicólogo, al que el director de la empresa le encarga que investigue el comportamiento inquietante del director general, descubre que circulan extraños textos por la multinacional; antiguas notas técnicas de 1942 utilizadas durante la guerra por los nazis para hacer más eficaz la eliminación de los judíos. Progresivamente, el realizador muestra la existencia de vínculos profundos entre el estilo de la gestión empresarial contemporánea y la ideología nazi; la lógica que funciona en ciertas empresas sería una nueva encarnación, aceitada y negociada, de la lógica nazi.

¿Se puede comparar la muerte en cadena que pusieron en marcha los nazis con la reducción del personal a un simple recurso humano?

Es cierto que la utilización contemporánea del oxímoron «recursos humanos» sólo oculta de manera irrisoria la manipulación a la que todos estamos más o menos sometidos como «recurso». La exaltación de la realización en la alienación también muestra el cinismo de buen número de nuestros empresarios. No obstante, al utilizar la *Shoah* como piedra de toque de esta nueva cosificación del hombre, no solamente se corre el riesgo de trivializar el horror nazi, sino también de impedir el análisis de la especificidad de la ideología contemporánea. Por supuesto, en los dos casos la manipulación del lenguaje está en juego. Como señalaba Victor Klemperer, la lengua «contaminada» del Tercer Reich permitió, «a través de expresiones aisladas, giros, formas sintácticas», insinuarse «en la carne y en la sangre de la mayoría». ⁴⁹ Pero no se pueden criticar los abusos del lenguaje empresarial contemporáneo limitándose a una comparación hiperbólica –y por lo tanto desproporcionada– con la *Shoah*. Esto no sólo aumentaría la confusión que se intenta disipar, con el riesgo, como señalaba Albert Camus, de introducir todavía más sufrimiento en el mundo, sino que también sería permitir que los sofistas de la gestión empresarial aparten fácilmente las críticas que se les dirigen, porque es evidente que su objetivo no es exterminar a un pueblo. «No hay cámaras de gas en las empresas Fiat», decía Primo Levi. Lo cual no significa que no haya otras formas de opresión.

Degradación de la «vida en común»

A finales de los años ochenta, los métodos empleados para hacer funcionar las empresas se endurecen a medida que la crisis perdura y la globalización acentúa las rivalidades entre los asalariados del mundo entero. Las decisiones de reclasificación, de desclasificación, de exclusión o de despido se multiplican, a la vez que se somete a los demás a un rendimiento cada día mayor, justificado a veces (pero no siempre) por salarios importantes. El atractivo del *becerro de oro* todavía comporta muchos sacrificios, pero también es –y cada vez más– el origen de un número considerable de divisiones y sufrimientos. Los que son despedidos después de pasar varios años en la misma empresa se sienten traicionados y humillados, expulsados como «trastos viejos» que ya no sirven para nada. Los que se quedan y lo dan todo por su empresa no siempre son gratificados por sus esfuerzos; aunque el dinero está ahí, la calidad de su trabajo a veces no se reconoce y la sensación que tienen es de inutilidad:

Las limpiezas favorecen el aumento de las tensiones en las relaciones laborales por diversos efectos que pueden acumularse. La reducción de efectivos se traduce en general por una reorganización del trabajo y una nueva distribución de las tareas. Por razones evidentes, la carga de trabajo de los que quedan aumenta. Las dificultades para hacer frente a las obligaciones se traducen por un aumento de los conflictos entre agentes...⁵⁰

A su vez, la intensificación del trabajo, la presión a corto plazo y la financiarización de la economía se traducen en un aumento de la frecuencia de evaluaciones,

con objetivos de resultados que ahora pasan de anuales a trimestrales.

Por una parte, los trabajadores deben integrar absolutamente la idea de que se les considera intercambiables; los que se ocupan de su despido no los conocen o muy poco; los tratan como la «grasa mala» que hay que eliminar; su estatuto no es muy diferente del de un engranaje que funciona mal y que por ello debe sustituirse. Por otra parte, se los culpabiliza, porque se les hace comprender que lo que les ocurre depende de ellos, de su inadecuación a los cambios del mercado, de su incapacidad para hacer evolucionar sus «competencias» y para tener «ideas nuevas». ⁵¹

Todo eso, por supuesto, se hace, si no con una indiferencia general, al menos en un silencio inquieto. Porque el «grupo» está sometido a una presión de conformidad que conduce a unos y otros a someterse a las reglas de la empresa, si no quieren convertirse en «marginales», es decir, en «elementos» de los que también hay que desembarazarse. Por otra parte, la estrategia de las empresas consiste en fomentar la competitividad, lo cual da lugar a injusticias y a veces incluso a formas de deslealtad, como muestran las numerosas encuestas sociológicas. ⁵² Desde hace unos años, explica Christophe Dejourn, se asiste en el lugar de trabajo a una degradación profunda de la «vida en común». ⁵³ Es la consecuencia de esta mutación empresarial. Con el desmoronamiento de la solidaridad social y el miedo a la pérdida del empleo, la convivencia ordinaria se contamina con los juegos estratégicos que arruinan las relaciones de confianza.

No hay que engañarse. Como todas las organizaciones, las empresas siempre han sido un lugar de ejercicio y de abuso de poder. Lo que parece nuevo es el intento de enmascarar –a través del nuevo lenguaje empresarial– los abusos actuales. Por una parte, se recurre a un lenguaje edulcorado; en lugar de hablar de despidos, se emplean términos como «reestructuración», «plan social», «reducción de la capacidad de producción», etcétera. Cuando se trata de enfrentarse a una coyuntura económica difícil y a los azares del Mercado, cuesta asumir plenamente las decisiones de reducción de personal y, frente a los medios de comunicación y la opinión pública, se expresan los buenos sentimientos y la empatía por la suerte de los trabajadores. Los discursos oficiales pretenden ser, si no seductores, al menos tranquilizadores. En enero de 2008, el acuerdo firmado en Francia por los «interlocutores sociales», referente a las disposiciones del contrato de trabajo, permite incluso hablar de «separación amigable entre un asalariado y su empleador». Pero ¿se puede negar la ambigüedad de estas expresiones? Cuando se utilizan las mismas palabras para designar a los sindicatos de trabajadores y a las organizaciones patronales, ¿no se está camuflando la realidad de las relaciones sociales? ¿Se trata realmente de «interlocutores»? ¿Acaso no hay entre ellos una asimetría irreductible?⁵⁴ ¿Cómo asegurarse de que, en el marco de una «separación amistosa», el asalariado goce realmente de una libertad de consentimiento? Porque, a menudo, en un plan de reestructuración, los dirigentes prefieren ocultarse detrás de terceras figuras. Es lo que muestra, aunque de manera caricaturesca, la última película de Lars von Trier, *El jefe de todo esto* (2007). Von Trier cons-

truye una farsa absurda sobre el mundo de la empresa y pone en escena la historia del director de una empresa de informática que no quiere tomar decisiones difíciles ante sus empleados y recurre a los servicios de un actor que supuestamente desempeña su «papel».

Por otra parte –lo cual todavía es más problemático–, no se duda en instrumentalizar el lenguaje para conseguir que los trabajadores sean «responsables» de su posible despido. Se insiste sobre la importancia crucial de la «movilización de competencias» y de la «gestión de carreras». Se dice que cada uno puede evolucionar y ascender por la escala si da muestras de iniciativa e inventiva. Se afirma que es necesario saber «arriesgarse» y volverse «empresario de su vida». Así pues, la pérdida del empleo se convierte en la prueba tangible de la incapacidad de un individuo de evolucionar y/o controlar su empleabilidad. En lugar de hacer explícitamente referencia a las fluctuaciones del Mercado –que a veces requiere una gestión elástica de la masa salarial–, se intenta, por así decir, cargarle el muerto a los asalariados.

«Up or out»: las paradojas de la nueva gestión de empresas

Únicamente la ociosidad es un valor moral, porque puede servir para juzgar a los hombres. Sólo es fatal para los mediocres. Es su lección y su grandeza.

Albert Camus, *Fragments d'un combat* (1938-1940)

Allí donde, en el pasado, se producía una eliminación de la *singularidad* de los asalariados –los patronos intentaban disponer de una mano de obra de ejecución, de un personal sumiso y fácilmente explotable–, hoy se pretende, en cambio, la implicación *subjetiva* de los trabajadores. En todas las ramas de actividad, no se oye hablar más que de «competencias», de «empleabilidad», de «realización personal», de «autonomía»..., todo ello manifestaciones de una gestión empresarial moderna y mejor adaptada a empresas «flexibles» y «ágiles».

Los nuevos modelos, contrariamente al taylorismo, que sólo tomaba del hombre lo que era útil para la producción, pretenden restituir al mundo del trabajo al hombre en su totalidad. La empresa *new look* –sobre todo en el ámbito de las nuevas tecnologías– muestra su voluntad de asumir el pleno desarrollo de los trabajadores, pretende preocuparse de su salud moral y física, dice que establece relaciones de confianza en lugar de obligaciones. En pocas palabras, afirma que aporta la fe-

licidad a la empresa. «Tratad a las personas como adultos», escribían Thomas Peters y Robert Waterman. «Tratadlas como socios. Tratadlas con dignidad. Tratadlas con respeto. Consideradlas –a ellas, y no las inversiones y la mecanización– como la fuente primordial de aumentos de productividad.»¹ En otros términos, explican los dos gurús de la gestión empresarial, si se intenta maximizar la productividad de una empresa, hay que considerar a los trabajadores como la «baza más importante». Estas palabras encarnan el manifiesto contemporáneo de la gestión empresarial con «rostro humano» y muestran de manera esclarecedora sus paradojas. Porque justamente al tratar a los empleados *como* socios, los nuevos sacerdotes de la gestión empresarial en realidad los han convertido en sus principales presas. En efecto, por medio de un discurso que valoriza la libertad y la responsabilidad individuales, los nuevos dirigentes consiguen canalizar, orientar e incluso controlar la *subjetividad* de los trabajadores. Hasta hacer que se adhieran a su propia explotación (en el sentido de utilización por la empresa). «Vivimos en una cultura de lo inmediato y nos vemos obligados a trabajar con una urgencia permanente para aumentar la eficacia», explica un ejecutivo que trabaja en una gran empresa del sector del automóvil. «Si mi jefe me llama por teléfono, tengo que reaccionar de inmediato», precisa otro, perteneciente a un grupo bancario.² Los trabajadores, cuanto más libres son de gestionar su empleo del tiempo, más se ven obligados a ser eficaces; lo cual significa que, cuando se tiene necesidad de ellos, tienen que estar disponibles. La nueva gestión empresarial vehicula así una «nueva cultura de la obligación y de la dominación».³ Su eficacia es tanto mayor cuanto que sus promotores consiguen imponerla movilizándolo una retórica de la autonomía y de la responsabi-

dad que hace creer a la gente que finalmente es dueña de su destino.

En efecto, el lenguaje de la gestión empresarial contemporánea es extremadamente confuso. Se insiste en el hecho de que uno es el único responsable de su propia existencia; que implicarse a fondo en el trabajo permite realizarse plenamente; que la empresa tiene como objetivo favorecer el desarrollo de cada uno; que la libertad de acción de que se goza es total. Al mismo tiempo, en la empresa, se hace todo lo posible para vaciar de sentido la responsabilidad, la libertad y la realización que se exalta. Se pide a la gente que se implique, que participe, que dé ideas, que sea reactiva, pero a la vez se le pide que integre las obligaciones de la empresa. ¿Qué libertad puede existir cuando el espacio vital de cada uno se reduce a un horizonte limitado por el volumen de negocios que se quiere conseguir? ¿De qué realización se habla cuando se exige a cada uno la excelencia y la ausencia de fallos?

En realidad, lejos de ser autónomos, los asalariados están cada vez más «bajo control». A pesar de la libertad de la que se supone que gozan, están obligados a trabajar con urgencia y bajo la presión de los objetivos fijados por la empresa. Sobre todo teniendo en cuenta que las nuevas técnicas de la sociedad de la información (Internet, teléfono móvil, etcétera) hacen posible que la empresa esté en contacto permanente con sus trabajadores; la frontera entre la esfera privada y la esfera pública se borra poco a poco, a la vez que los trabajadores son evaluados y juzgados por su capacidad de estar constantemente disponibles, de ser flexibles, competentes y utilizables. Mientras que ayer se reivindicaban la autonomía y la libertad para limitar la dependencia de los asalariados por parte de sus empleadores, hoy, impuestas desde arriba, parecen volverse contra los trabajadores.

La «dominación carismática»

A partir de los años noventa, las empresas basan lo esencial de la gestión de sus recursos humanos en los conceptos de competencia y de rendimiento. Y esto, desde una óptica cada vez más centrada en la rentabilidad y la competitividad. Con la caída del Muro de Berlín, la apertura de las fronteras y la globalización, en efecto, la competencia adquiere mayor amplitud y comporta la necesidad de una capacidad de evolución y de flexibilidad permanentes. De ahí la idea de que el principio clave del éxito para los dirigentes de empresa es navegar sobre las «olas», apoyándose a la vez en un personal con los conocimientos más recientes y en *líderes* capaces de tener siempre ideas nuevas,⁴ e incluso una *visión del mundo*. Hay que leer ciertos textos que exaltan esta concepción del liderazgo para ver hasta qué punto el nuevo orden preconizado compete a lo «religioso», e incluso a la «idolatría»: «La visión confiere sentido; apunta al futuro con el dedo; trasciende los objetivos a corto plazo insertándolos en un todo. Entusiastamente, la visión no solamente es una misión, sino también un poderoso imán. Como los grandes retos, la visión despierta la capacidad colectiva».⁵ El hecho de que Jeff Skilling, el director general de Enron –que dio lugar a la quiebra más estruendosa de la historia del capitalismo estadounidense–, fuera famoso sobre todo por *su* visión del mundo, invita a la reflexión. ¿Qué significa ese discurso profético sobre la visión? ¿Acaso estamos frente a una forma de «dominación carismática» en el sentido weberiano?⁶

Para Max Weber, la emergencia de *líderes* carismáticos tiene relación con el estado de la sociedad y, de forma más general, con un periodo de apuro psíquico, económico y ético. Entonces es cuando, para el sociólogo,

un grupo toma como referencia a aquellos y aquellas que poseen cualidades especiales que le permitirán producir un «milagro». El líder se ve como alguien ejemplar, un individuo sensible a los cambios, capaz de arriesgarse y ponerse en peligro, dotado de una visión especial del mundo y dispuesto a hacerla realidad. Por eso, un *líder* conseguiría suscitar la admiración, el entusiasmo y la devoción; sería capaz de hacer creer que puede aportar una ruptura con el presente. ¿Hemos vuelto a una época basada en la creencia de que ciertos individuos poseen propiedades excepcionales que hacen de ellos unos líderes incontestables? Es la evolución a la que parece conducirnos la literatura empresarial. Hasta el punto de que parece que hemos retrocedido más de doscientos años.⁷

Un liderazgo basado en la excelencia

Un gran empresario es ahora un gurú hipermediatizado al que la prensa halaga, como antaño sacralizaba a los líderes políticos (Mao, De Gaulle, Kennedy) y al que se atribuyen poderes sobrenaturales (el de crear «oro con piojos», como se diría de los jefes de la Camorra...). Por eso, se evalúa sobre la base de su capacidad de tener ideas nuevas, de transmitir las y de hacer que los demás se adhieran a ellas. Todo empresario que se respete debe ser capaz de suscitar la adhesión de sus empleados; gracias a su carisma personal, debe poder obtener la «devoción» de sus tropas. Él es quien puede dar confianza al personal, motivarle e incitarle a invertir toda su energía en la empresa; él es quien debe ganarse a los trabajadores para «transformaciones audaces» de ellos mismos y de la empresa.⁸ Pero ¿cuáles son las consecuencias de estas transformaciones audaces? ¿Se trata de nuevo de una

success story? ¿Podemos olvidar las lecciones de la historia que nos muestran que, muy a menudo, los líderes carismáticos destruyen las organizaciones que los han producido y sufren un final trágico?

Empecemos por un caso paradójico, el de Enron, que fue, antes de la quiebra en 2001, la séptima mayor empresa estadounidense, evaluada en casi 70.000 millones de dólares. Enron nace en 1985 y se aprovecha, gracias a las relaciones de su fundador, Kenneth Lay, amigo del presidente Bush, de la desregulación de los mercados de la energía, en especial el del gas. Pero para poder prosperar realmente, Enron necesita la aportación de otro hombre, Jeff Skilling, y de sus «ideas nuevas». Jeff Skilling, un brillante diplomado de Harvard, se ve y es visto por los demás como un «visionario»; tiene la capacidad de convencer a todo el mundo de que es el único que conoce el futuro, de que puede poner en marcha una organización reactiva y gestionar a unos colaboradores motivados. Por otra parte, su primera idea no se hace esperar, es la idea de metamorfosear Enron en una especie de bolsa de gas natural; una «nueva idea mágica» capaz de transformar la energía en un instrumento financiero que puede intercambiarse como títulos y acciones. Así pues, en 1992, Enron se convierte en el principal comprador y vendedor de gas natural de América del Norte. Todo el mundo en el seno de la empresa parece orgulloso de trabajar en ella; todos aumentan la confianza en sí mismos; todos están convencidos de que, si se es inteligente, entonces se puede hacer cualquier cosa y ganar mucho dinero.

Sin embargo, la gestión de la empresa está lejos de ser clara. Skilling impone un tipo particular de contabilidad –la contabilidad al precio del mercado– que le permite registrar los beneficios potenciales el mismo día

que se firma un contrato, independientemente de la realidad del dinero que llega del exterior. Esta técnica es muy subjetiva, y nadie puede demostrar que las ganancias potenciales sean realizables. Para el mundo exterior y para Wall Street, comenta el único analista financiero que expresó su escepticismo (y que fue despedido debido a la presión de Enron), esto significa que los beneficios eran lo que Enron decía: «Decían que iban a vender la corriente de tal central en diez años, a tal precio el kilovatio. Nadie podía contradecirlos».⁹ Pero, puesto que el auditor de Enron, Arthur Andersen, aprobó la utilización de esta nueva técnica contable, fue posible que la empresa mostrara los beneficios que deseaba.

La contabilidad al precio del mercado no es el único punto opaco de la gestión empresarial de Skilling. El nuevo director general también tenía una visión darwinista del mundo, según la cual sólo los mejores pueden sobrevivir. Su libro de cabecera es el libelo de Ayn Rand, *La virtud del egoísmo*;¹⁰ considera que la vida es una selva en la que los mejores, los que tienen éxito, son los más viables. Por eso, para J. Skilling, hay que estar a toda costa entre los mejores, aunque esto comporte riesgos («externalidades negativas», habría dicho Milton Friedman). Esta visión de la civilización condujo a nuestro nuevo visionario a saltarse ciertas reglas elementales de sentido común. Por otra parte, los riesgos no faltan en Enron. Todos los medios son buenos para empujar a la gente más allá de sus «límites». De ahí toda una serie de cursillos *out door* que son la panoplia clásica de cierta deriva empresarial contemporánea: cursillo de supervivencia en el bosque, salto con cuerda elástica, descenso de torrentes en *rafting*, etcétera. Concebidas como un medio de consolidación y dinamización de los equipos a fin de transferir cualidades propias de las actividades deportivas de

riesgo al mundo de la empresa, las formaciones *out door* organizadas por Skilling son todas extremadamente peligrosas... Tanto más cuanto que el «voluntariado» instituido para participar en ellas no es más que un engaño. Todo el mundo comprende rápidamente que una invitación del jefe para este tipo de aventuras no puede rechazarse sin consecuencias negativas para la continuación de la carrera; hay que aceptar con entusiasmo el «juego» con el riesgo y mostrarse abierto ante la transformación de uno mismo frente a circunstancias aleatorias; hay que mostrarse capaz de movilizar el conjunto de las propias cualidades físicas y morales. Siempre en este contexto de eficacia a todo precio, Skilling pone en marcha una comisión de estudio para la evaluación del personal. Después de cada evaluación, los que han sido evaluados negativamente son obligados a irse; cada año, se despide al 10% de los empleados; a la inversa, los jóvenes que han recibido una buena nota pueden convertirse en millonarios.

Del ascenso en Bolsa al hundimiento

A finales de los años noventa, el ascenso en Bolsa de las acciones de Enron era irresistible. La empresa construyó una central en India e hizo su entrada en el mercado de la electricidad con la compra de Portland General Electric. Su posición en el oeste de Estados Unidos le dio acceso también al mercado californiano de la electricidad. Más allá de su crecimiento fulgurante, su modelo económico, basado en el control de los mercados de futuros y de los productos derivados, lo convierte en un caso de estudio en las grandes escuelas de gestión empresarial.¹¹ Enron se da como ejemplo a las firmas de la

«vieja economía», a las que se pide que se inspiren en este modelo, si no quieren parecer carrozas. Ahora bien, a pesar del ascenso en Bolsa y de los elogios de la mayoría de analistas financieros, que describen la empresa como un modelo audaz y de «modernidad», Enron no para de perder dinero...

El mercado, que se considera libre de toda forma de ideología, cierra los ojos y continúa considerando a Enron como un modelo de «gobierno de empresa» capaz de operar de la mejor manera sobre el mercado desregulado de los productos derivados. La naturaleza y la coherencia de sus actividades parecen cada vez más dudosas... Pero nadie quiere admitirlo. El mercado produce un conformismo moral tan inquietante como la moral. Pero es muy frágil; cuando, finalmente, un artículo económico da la voz de alarma, todo se da la vuelta en unas semanas. De repente, el gigante se hunde, víctima de este efecto de conformismo del que tanto provecho había sacado antes. Jeff Skilling dimite repentinamente en agosto de 2001, no sin antes vender a muy buen precio sus stock-options. Porque el gurú visionario no olvida nunca su beneficio personal, mientras los asalariados descubren que un reglamento interno les prohíbe vender sus acciones cuando la cotización cae. En veinticuatro días, el valor de las acciones de Enron se hunde en un 98%. Y mientras Kenneth Lay continúa declarando tanto a los inversores como a los trabajadores que «todo va bien», la empresa modelo se declara en quiebra. Se despide a 20.000 empleados en el acto. Sólo tienen treinta minutos para reunir sus cosas y abandonar el edificio. Los jubilados que habían invertido toda su pensión en acciones –porque no existe un sistema por reparto en Estados Unidos– se encuentran en la calle.

Como muchas otras empresas (WorldCom, Tyco, et-
cétera), Enron pudo funcionar gracias a la lógica del
nuevo sistema establecido en la era Reagan e impuesto
al resto del mundo a través del famoso Consenso de
Washington, que obligaba a los diferentes países a seguir
programas de ajuste estructural basados en la ideología
de la privatización y la desregulación del mercado. La
porosidad entre el universo de la empresa privada y el del
servicio público se reforzaba, en un mundo que creía
cada vez más en la «magia del mercado». No es casuali-
dad que, unos meses después de la quiebra del gigante
del corretaje en energía, el secretario estadounidense del
Tesoro, Paul O'Neill, comentara cínicamente: «Las com-
pañías van y vienen. Esto forma parte del carácter del
capitalismo, la gente toma buenas o malas decisiones, y
tiene que pagar las consecuencias o recoger los frutos».
Eso es, así de simple. Así es como funciona el sistema;
los que ven esfumarse sus ahorros sólo tienen que resig-
narse. La moral del nuevo capitalismo les dice que sólo
ellos tienen la culpa. ¡Tendrían que haber estado atentos
y colocar mejor su dinero!

¿Podemos creer por ello que los dirigentes del capi-
talismo americano no estén inquietos, sobre todo después
de la crisis de las *subprimes*? ¿Acaso no saben que el pre-
cedente de Enron puede fragilizar el sistema? ¿Este caso
no ha puesto de manifiesto una grieta en la que sin em-
bargo se basa toda su credibilidad, la debilidad de los
procedimientos de control?¹² Porque la quiebra de Enron
no es la única. Las de Tyco, WorldCom y otras muestran
claramente los límites del nuevo capitalismo; desde el
momento en que la riqueza de los dirigentes está estric-
tamente relacionada con los resultados de la empresa,
existe una fuerte tentación de «trucarlos». De ahí toda
una serie de medidas tomadas un poco por todo el mun-

do, para obligar a los empresarios a respetar las reglas de transparencia y lealtad.¹³ Aunque el resultado, por poco que guste a los trabajadores, es aumentar el control de la gestión empresarial por parte de los accionistas. En efecto, el propio empresario cada vez se ve más sometido a las reglas de la *corporate governance*. Su margen de libertad se reduce considerablemente; hoy, «no es más que el administrador del dominio, el servidor celoso de la colectividad de accionistas cuyo enriquecimiento tiene que asegurar».¹⁴

¿Era predecible este resultado? Sí y no. Porque, en apariencia, los asalariados habrían podido creer que serían los principales beneficiarios de la expansión del nuevo capitalismo.

La empresa: un lugar de «construcción de sentido»

A lo largo de los años noventa, el discurso empresarial se centra alrededor de lo que se llama en jerga la «creación de valor». El objetivo es edificar una «cultura de convergencia» en las representaciones mentales, las creencias, los valores y las finalidades de los empleados. Los asalariados se consideran como el «activo» más importante de la organización. De ahí la emergencia de una gestión renovada de los recursos humanos, caracterizada por una «mayor consideración»¹⁵ hacia el elemento humano y el importante papel que puede desempeñar en la empresa.¹⁶ Es la moda de la «calidad total», pues toda empresa necesita una adhesión espontánea y una implicación voluntaria y activa de los empleados para entrar en la arena de la competitividad mundial.

A priori, es una gran victoria; el destino del trabajador como «objeto intercambiable», como simple «varia-

ble de ajuste». La empresa se dota incluso de *cartas éticas*, que se supone que explican su compromiso con el mundo y la presencia en ella de valores fuertes. Bajo la presión de la sociedad civil, el objetivo de estas cartas es proponer una especie de guía de buena conducta para ayudar a los trabajadores a manejar bien los problemas éticos más corrientes que pueden surgir en la práctica de los negocios. Ahora bien, nunca se dispondrá tanto de los hombres para reducir la masa salarial, incluso cuando la empresa tiene beneficios; nunca se utilizarán tanto las armas de la sofística para impulsar a los trabajadores a adaptarse a los objetivos de la empresa y adherirse a los valores que ésta dice promover, a la vez que se ensalza su libertad y su autonomía. En realidad, el discurso que defienden muchas empresas con respecto a sus empleados es una mezcla de contradicciones irritantes que lo dicen todo y su contrario. La empresa pretende convertirse en un lugar de «construcción de sentido» y de «finalidades compartidas», donde cada uno puede desarrollar su autonomía.¹⁷ Pero, de facto, pretende sobre todo convencer a unos y otros de que «contribuyan al proyecto común», que no es otra cosa, en el fondo, que un proyecto de maximización de las ganancias de los accionistas. Apela a una *ética de los negocios*,¹⁸ pero, en realidad, sólo lo hace para evitar ser juzgada por la sociedad civil. Por eso, la mayoría de estos debates no hacen más que generar una extrema confusión de pensamiento. Se oye todo y lo contrario: reivindicaciones vagamente libertarias, profesiones de fe en la eficacia económica, celebración del sentido de equipo, denuncia de la sociedad de consumo... Lo cual oculta el auténtico problema, es decir, el hecho de que actualmente las empresas funcionan apoyándose en valores que no son en absoluto conciliables: el «desarrollo personal» y la «excelencia»;

el «compromiso máximo» y la «flexibilidad»; la «empleabilidad» y la «confianza»; la «autonomía» y la «conformidad». La ambigüedad y la perversidad del sistema residen en el intento de demostrar su posible convergencia, por medio de cierto número de trampas que hay que poner en evidencia.

Desarrollarse y destacar

Empecemos por el principio. En el momento de la contratación, el futuro asalariado (joven o experimentado) se siente valorizado y tenido en cuenta gracias a sus competencias y sus potencialidades únicas. Basta con echar un vistazo a las ofertas de empleo y los perfiles que buscan las empresas para darse cuenta. AXA, por ejemplo, en un apartado de su sitio web dedicado al empleo, insiste sobre la importancia de la ambición personal: «AXA Francia te ofrece una amplia paleta de oficios con la perspectiva de evolucionar en Francia o en el ámbito internacional. Según tu personalidad y tu perfil, podrás dirigir equipos de operaciones, realizar grandes proyectos y desarrollar tu experiencia. ¡Si eres ambicioso, únete a nuestro grupo y vive unas perspectivas reales de evolución!».¹⁹ En cuanto a la multinacional L'Oréal, las competencias valorizadas en el momento de la contratación son al menos igual de explícitas: «Buscamos hombres y mujeres que, más allá de sus competencias técnicas o científicas, se sientan fascinados por el mundo y la gente; imaginativos, emprendedores y capaces de adaptarse a los cambios y de actuar en una organización en red; dotados de un auténtico espíritu abierto...». ²⁰ Más allá de las especificidades de los diferentes anuncios, lo que está claro es que la empresa contemporánea, siguiendo

al pie de la letra las recetas empresariales, intenta presentarse como un lugar de evolución y desarrollo personal. Por eso, se considera abierta a todos los que tienen ideas nuevas y grandes ambiciones; todos los que no se contentan con ocupar un lugar y, en cambio, quieren evolucionar. Pero también parece estar dispuesta a dar a los recién llegados todos los medios para que puedan realizarse a la altura de sus ambiciones. «Los talentos de hoy no son los de ayer», explicaba en 2005 Mercedes Erra, presidente de la agencia de marketing Euro RSCG.²¹ En efecto, durante la contratación, la personalidad de un candidato es objeto de todo tipo de atenciones, así como sus expectativas en términos de calidad de vida. A fin de «conseguir a los mejores», ahora una empresa tiene que estar extremadamente atenta; debe demostrarles que «el trabajo es una forma de desarrollo personal». Por eso, un buen empresario también tiene que evolucionar constantemente y ser capaz de dar «sentido» a lo que hacen sus empleados. «Que Danone diga a sus jóvenes candidatos “Yo trabajo para la salud”, es muy fuerte», afirma también Mercedes Erra.²² En efecto, señalar la importancia simbólica de determinado trabajo permite a las empresas motivar a sus asalariados y valorizar su compromiso.

Frente a estos discursos altamente gratificantes, lógicamente el individuo se siente halagado en su narcisismo personal y está inmediatamente dispuesto a entregarse a fondo. Sin embargo, aquí es donde se cierra la trampa. Porque el «desarrollo personal» que propone la empresa evidentemente no es más que una simple moneda de cambio. Sólo se trata de obtener resultados. En otras palabras, lo que interesa realmente a la empresa es la ganancia.

No hay nada escandaloso en que la empresa exija la excelencia a su personal para maximizar sus beneficios. Lo que es más discutible es que, para hacerlo, recurra a la retórica del desarrollo personal, es decir, que haga pensar a sus empleados que va a contribuir a su crecimiento. Porque los individuos se encuentran entonces sometidos a disposiciones constantemente contradictorias: por una parte, se les ofrecen *coachs* personales, formaciones costosas y carreras individualizadas; por otra parte, se ven sometidos regularmente a procesos de evaluación y de sanción cada vez más sofisticados y apremiantes. Por eso, la norma de progresión está relacionada con la famosa regla del «*up or out*» («o mejoras o te vas»).²³ Esto tiene como consecuencia una adaptación constante del trabajador a lo que se espera de él. Creyendo desarrollarse, el individuo desaparece bajo las presiones de excelencia que le impone la empresa. No todas las empresas recurren sistemáticamente a este «*double bind*».²⁴ En general, se trata de multinacionales que se presentan a la vez como «el lujo glacial y la proximidad cálida, la benevolencia y el elitismo, el humanismo y la competencia, el desarrollo de la persona y la valoración de la eficacia».²⁵ Pero ahora todas tienen tendencia a utilizar el argumento del desarrollo personal para alcanzar mejor sus objetivos y convertirse en modelos de eficacia.

Estamos lejos de las apologías del trabajo como medio para que el individuo se inscriba en el mundo y contribuya a la construcción de su identidad. También estamos lejos de la postura de un Diderot o de un D'Alembert que, en la *Enciclopedia*, en el artículo «trabajo», escribían que el trabajo «es la fuente de todos los placeres y el remedio más seguro contra el aburrimiento». Porque una cosa es reconocer la importancia del trabajo en la vida de un individuo y otra reducir al hombre a su trabajo y, además,

identificar su crecimiento personal con una excelencia profesional basada en unos imperativos cada vez más contradictorios.

Compromiso y flexibilidad

Una vez comprometido en su trabajo, bien integrado en su universo profesional, eficaz y evolutivo, las penas del asalariado no han terminado. Porque la nueva gestión empresarial le impone obligaciones que pueden conducirle a lo que podemos calificar de «esquizofrenia racional». Por una parte, el trabajador debe mostrarse cada vez más entusiasta y perfectamente comprometido en los proyectos que se le proponen: una vez en el interior de una red que trabaja en un proyecto, no debe existir nada más aparte de esto; toda la energía y todas las competencias deben ponerse al servicio del proyecto. Cada vez debe dar muestras de iniciativa y de inventiva. Pero en ningún caso puede perder de vista el hecho de que un proyecto también puede abandonarse de un día para otro a favor de otro proyecto que requiere competencias diferentes. Lo cual significa que un empleado tiene que ser capaz de flexibilidad y de adaptación para dedicarse con el mismo entusiasmo y el mismo compromiso al nuevo proyecto.

¿Cómo entregarse completamente cuando se es honesto y no se tiene la certeza de que la propia dedicación tiene realmente valor? Sin embargo, esta «adaptabilidad» y esta «polivalencia» es lo que hace que un asalariado sea siempre «empleable». Todo trabajador digno de respeto debe ser a la vez *competente* y *reactivo*. Es como pedir el día y la noche. Por otra parte, la literatura empresarial hace, sin parecer darse cuenta, la apología de esta deriva esquizofrénica: «En el futuro, quien sepa domi-

nar la mayor variedad de situaciones profesionales y se integre sin reivindicaciones en equipos de configuraciones diversas tendrá una ventaja incontestable en su progresión profesional». ²⁶ Para avanzar, hay que ser capaz de encontrar el propio lugar en contextos muy variados; hay que dar muestras de maleabilidad y de flexibilidad. Al mismo tiempo, cada configuración profesional tiene sus propias obligaciones; un asalariado debe estar constantemente a la altura de lo que se le pide.

En el fondo, se trata de una aplicación bastante particular de la teoría del «capital humano» definida en los años sesenta por la Escuela de Chicago. El concepto de capital humano, prácticamente no utilizado durante dos siglos después de que Adam Smith lo lanzara en su *Investigación*, fue recuperado después de la guerra, sobre todo por el economista estadounidense Gary Stanley Becker, premio Nobel de Economía en 1992, que lo utiliza en su famosa obra, extrañamente no traducida ni al francés ni al español, *Human capital*. ²⁷ Para Becker, la idea de fondo es que todo individuo es capaz de desarrollar cierto número de conocimientos que pueden, como consecuencia, ser fuente de provecho para la empresa. En efecto, todo gasto susceptible de mejorar el nivel de formación de un individuo aumenta su productividad y, por consiguiente, los beneficios de una empresa. No obstante, en su concepción contemporánea, la noción de capital humano se ha ampliado. Ahora se utiliza para calificar el conjunto de las aptitudes productivas de un empleado. Por eso, hoy integra no solamente la adquisición de conocimientos y habilidades, sino también el aprendizaje de cierto número de maneras de *saber ser*. *Saber hacer* varias cosas a la vez ya no basta; ahora es necesario *saber ser* varias personas a la vez. Esta reflexión se basa en la idea delirante de que el «capital humano» debe uti-

lizarse al 100%. Se puede leer también en una revista de divulgación empresarial (principal vector de esta nueva ideología en los grandes despachos de auditoría): «La constatación no admite apelación; cuatro grandes grupos mundiales de cada cinco estiman que no utilizan al 100% el potencial de sus recursos humanos. Un déficit crítico para unas empresas que deben ser capaces, ante una competencia mundial cada vez más intensa, de controlar sus costes al mismo tiempo que tienen ambiciones reales en materia de innovación. Y para resolver esta ecuación estratégica, la flexibilidad se considera un elemento determinante».²⁸ El éxito del concepto de flexibilidad se acompaña, pues, de la voluntad de utilizar un «capital humano» lo más maleable posible. Pero ¿el capital humano puede ser a la vez maleable y comprometido? ¿Cómo es posible comprometerse y a la vez estar dispuesto, cuando es necesario, a liberarse rápidamente del compromiso para pasar a otra tarea? ¿Qué visión del hombre prima en esta lógica? Simplemente es la de un hombre sin entidad, capaz de adaptarse a todo tipo de circunstancias, porque lo que le da valor no es su interioridad, es su carácter modulable. Un hombre de geometría variable que se vacía de su «sustancia», aunque el riesgo sea que ya no consigue reconocerse como él mismo. Richard Sennett habló ampliamente, en 1998, de esta «corrupción del carácter» que caracteriza, según él, los imperativos de la nueva gestión empresarial.²⁹

La «corrupción del carácter»

Es cierto que la noción de carácter no es fácil de definir. Pero, en general, se entiende por carácter una manera de ser habitual, que expresa la individualidad o

la originalidad de un individuo (lo que se expresa en el lenguaje ordinario cuando se dice «¡él es así!»). Por otra parte, la correspondencia griega de la palabra, *kharakter*, designa lo mismo, la marca particular que permite distinguir una realidad de todas las demás. Poco importa, en este contexto, si el carácter es natural o adquirido, porque los trabajos sobre estos temas no nos permiten decidir de una vez por todas.³⁰ Lo que cuenta es que el carácter de alguien resume unos rasgos psicológicos y morales que dependen a la vez de su historia personal y de cierto número de elecciones que el individuo ha tenido la oportunidad de hacer a lo largo de su vida. Lo cual no implica ni sobrestimar la capacidad humana de autodeterminación ni adoptar una visión abstracta del ser humano, según la cual cada uno sería el fruto de sus elecciones, independientemente de las condiciones materiales y psíquicas bajo las que se crece y se evoluciona. Según el filósofo John Rawls, por ejemplo, a partir del momento en que un individuo toma una decisión o hace una elección, expresa su carácter y su concepción del bien; una concepción que depende de las preferencias individuales y que siempre se puede cuestionar y evaluar sobre la base de argumentos racionales.³¹ No obstante, en 1966, Lacan escribía que la «astucia de la razón» consiste justamente en hacer creer a los individuos que «el sujeto, desde el origen y hasta el final, sabe lo que quiere». ³² Ahora bien, incluso sin recurrir a Lacan y a su teoría del inconsciente, basta con observar a los seres humanos para darse cuenta de que nadie sigue de manera coherente cierto número de principios establecidos de una vez por todas; de que cada uno evoluciona en el tiempo y cambia a menudo de dirección. El hombre es histórico. Cada individuo intenta, es cierto, identificarse con sus objetivos, sus aspiraciones, sus deseos. Pero cada

uno evoluciona también con el tiempo y siempre puede modificar sus preferencias a lo largo de su existencia. Tanto más cuanto que, en general, el individuo se encuentra «tironeado» entre un ideal de sí mismo que lo impulsa a preguntarse constantemente qué tipo de vida debe llevar y una profunda incertidumbre referente a lo que es y lo que desea realmente. A veces, se encuentra desgarrado entre las ganas de proyectarse hacia delante, de elegir, de construir su destino, y la necesidad de «retirarse» de sí mismo, de no elegir, de dejarse ir según los deseos del instante. Por eso, un individuo puede ciertamente acceder a su concepción de la vida reflexionando sobre sí mismo y explorando su naturaleza constitutiva.³³ Pero la reflexión sobre uno mismo nunca es simple, la exploración de la propia naturaleza no siempre conduce a un individuo a tener certezas, el análisis de sus valores no le conduce sistemáticamente a unas elecciones coherentes y racionales. «Sólo lentamente atravesamos la primera infancia y la niñez para convertirnos en agentes autónomos dotados de cierta relación específica con el bien», escribe Charles Taylor.³⁴ A lo largo de su existencia, un individuo se enfrenta a situaciones que pueden poner en cuestión su identidad y su concepción de la vida. A medida que se madura y se adquiere experiencia, se evoluciona y se cambia. Todos nos adaptamos al mundo que nos rodea. Así pues, nuestro problema no consiste solamente en saber dónde nos encontramos, sino adónde vamos. La cuestión central que cada uno de nosotros se plantea durante su vida es una cuestión de orientación, saber si se acerca o se aleja del objetivo que se ha fijado. Es decir, que las personas no poseen rasgos inmutables que constituirían su carácter como una entidad monolítica, sino que, al contrario, cada uno intenta orientarse en el escenario del mundo. A veces, un

individuo desempeña papeles que no conoce de memoria y que no ha elegido conscientemente. Otras veces, inventa un nuevo guión y deja de ocupar el lugar esperado. Al mismo tiempo, nadie es una simple gavilla de sensaciones; incluso cuando pasa mucho tiempo buscándose, un individuo no deja de reivindicar la posibilidad de ser el director de su propio drama como «personaje».

Ahora bien, frente a la movilidad forzada y las incertidumbres de la flexibilidad, es extremadamente difícil conservar la posibilidad de escenificar la propia vida. El régimen temporal del neocapitalismo ha creado un conflicto entre el «carácter» y la «experiencia»; la experiencia de un tiempo cada vez más parcelado y fragmentado amenaza la capacidad de la gente de forjarse un carácter a través de relatos continuos. La inestabilidad de la demanda y la fragilidad de la producción dan lugar entonces a una situación paradójica, en que «la flexibilidad genera el desorden sin por ello liberar de las obligaciones»,³⁵ Esto recuerda en cierta manera la apología posmoderna de las identidades múltiples y del individuo nómada efectuada por ciertos pensamientos de moda,³⁶ a fin de liberar al individuo de las obligaciones metafísicas y transformarlo en una criatura ágil y libre. De la misma manera que parece libre el hombre que ya no tiene apegos, que se ha deshecho de sus raíces, de su familia, de su patria, etcétera. Pero de la misma manera que parece frágil también frente a organizaciones mucho más poderosas que él, sobre todo cuando pierde de vista el hecho de que, para ser libre en sus movimientos, ¡no debe olvidarse de sus raíces! A fin de cuentas, la concepción contemporánea del hombre nómada y sin apegos ha ofrecido, inconscientemente o no, instrumentos teóricos a los neoliberales para encadenar al individuo a su falta de entidad. ¿Cómo considerar la creación de relaciones

duraderas cuando se está obligado a «migrar» sin cesar de una tarea a otra, de una región a otra y a veces de un empleo a otro? ¿Se puede prescindir de «todo sentimiento duradero de uno mismo»?³⁷

Empleabilidad y confianza

La tercera paradoja tiene relación con el cambio de estatuto del contrato entre empleadores y empleados. Ahora, éste ya no se basa en la relación *lealtad/protección*, sino en una relación *empleabilidad/confianza*. Durante los Treinta Gloriosos y la coyuntura favorable de la posguerra, un asalariado aportaba a la empresa su lealtad; no intentaba ir a otras empresas y la empresa podía contar con él si necesitaba que hiciera un esfuerzo suplementario. A cambio, la empresa le garantizaba una forma de protección en el mercado del trabajo, es decir, un empleo garantizado al máximo; sólo la quiebra comportaba la pérdida del empleo. El trabajo concebido como una relación de subordinación, con la ambición de aumentar las economías de escala y, por lo tanto, la productividad, se cambió por garantías en forma de seguridad del empleo o de prestaciones sociales.

A partir de los años ochenta, sobre un fondo de crisis económica, la ideología empresarial extiende la idea de que el empleado está obligado a aportar a la empresa sus competencias, es decir, unos resultados medibles y constantemente evaluados con respecto a unos objetivos fijados de antemano. La empresa, por su parte, ya no garantiza su protección, pero, al pedirle su confianza, promete a su asalariado su empleabilidad, es decir, su valor en el mercado del trabajo. Por consiguiente, se reconoce el derecho de «separarse» de él, sobre todo porque le asegu-

ra formaciones continuas que garantizan su empleabilidad.³⁸ «No se puede esperar de los trabajadores», afirma la organización patronal francesa MEDEF, «que se preocupen por la empleabilidad a lo largo de su vida profesional sin facilitar su posicionamiento con respecto a las evoluciones generales del empleo, de las cualificaciones y de las competencias esperadas en su empresa y en el mercado de trabajo en su ámbito profesional [...]. Por lo tanto, se dibuja una nueva forma de “compromiso salarial”, que ya no liga subordinación contra seguridad del empleo sino empleabilidad contra compromiso en el desarrollo de las competencias y los rendimientos de la empresa.»³⁹ Es la consecuencia lógica del famoso acuerdo Cap 2000, ratificado en diciembre de 1990 por la dirección de Usinor-Sacilor y las organizaciones sindicales francesas de trabajadores (excepto la Confédération Générale du Travail [CGT]), que incitaba a ligar la evolución de la carrera de un trabajador al proceso de evaluación de sus competencias y que ya había inspirado al MEDEF durante las jornadas internacionales de Deauville en 1998. En una de las proposiciones discutidas en la época, se dice explícitamente que el asalariado tiene una responsabilidad frente a la gestión de sus competencias. Cada empleado debe poder gestionar su «cartera de competencias» o apropiársela lo suficiente para poder completarla; cada uno debe implicarse personalmente en la adquisición de nuevas competencias siguiendo las formaciones que le propone una empresa. En contrapartida, la empresa debe facilitar la evolución de sus trabajadores y debe darles «los medios de desarrollo de la cartera de competencias».⁴⁰

En apariencia, se puede considerar, teniendo en cuenta las crecientes presiones que pesan sobre las empresas, que el nuevo «contrato» es equitativo. A menos que se

espere, como algunas organizaciones izquierdistas utópicas, poder un día declarar ilegales los despidos, hay que intentar adaptarse a una situación cambiante. Si Europa renuncia a proteger sus fronteras económicas, si se abren los mercados a todos los vientos y las empresas francesas u occidentales tienen que luchar con empresas que hacen trabajar a su gente en condiciones malsanas, parece difícil mantener el viejo pacto lealtad/protección. Por lo tanto, se opta por empleabilidad/confianza. Salvo que, si se mira de más cerca, el nuevo contrato está sesgado. Si bien la empleabilidad se supone que representa una especie de protección del empleado, la competencia, por su parte, a menudo se define de tal manera que elimina la protección que garantizaría la empleabilidad.

Expliquémonos. La gestión empresarial define la competencia como «una combinación de conocimientos, habilidades, experiencia y comportamientos que se ejercen en un contexto concreto. Se constata en el momento de la ejecución en situación profesional, a partir de la cual se puede validar. Por lo tanto, le corresponde a la empresa identificarla y, junto a las instituciones, ramos y sistema educativo, por una parte, y los asalariados, por otra parte, evaluarla, validarla y hacerla evolucionar».⁴¹ Pero, en esta definición, todo es una trampa. En efecto, se habla de conocimientos y de experiencia «en un contexto concreto». Se admite la posibilidad de reconocer y de validar estos conocimientos y esta experiencia. Pero al mismo tiempo se habla de evolución y de evaluación... En realidad, el concepto de competencia sólo sirve para justificar el paso, para un asalariado, de una obligación de medios frente a su empresa –como era el caso en el modelo antiguo, en que se hablaba de la cualificación– a una obligación de resultados. Así pues, finalmente una competencia no es nunca algo «adquirido», sino siempre

una cosa que puede ponerse en cuestión. Un joven licenciado de nivel medio, explicaba ya en 1996 un colaborador del *New York Times*, debe contar con «cambiar [...] de perfil de competencias al menos tres veces, y las competencias que él o ella utilizará a los cuarenta años no serán las aprendidas en la escuela». ⁴² Además de la aberrante tentación de «profesionalizar» unos estudios que, en este contexto, cada vez se volverán obsoletos ⁴³ con mayor rapidez, hay que preguntarse sobre todo cómo conciliar esta incertidumbre constante con la llamada confianza, de la que no se deja de hablar y que sería la base de toda relación profesional.

Un nuevo «paradigma de gestión»

En el sentido estricto del término, la confianza remite a la sensación que hace que uno se fíe de alguien o de algo. De ahí la idea de que existen personas de confianza, de las que no se debe desconfiar, porque se considera que se trata de individuos que son capaces de mantener sus compromisos, de cumplir las reglas del honor y la probidad, de ser honestos e íntegros. Ya entre los romanos se consideraba la confianza como uno de los fundamentos de la justicia. ⁴⁴ Basta con pensar en la famosa historia de Régulo, al que los cartagineses hicieron prisionero y después enviaron en misión a Roma, bajo juramento de regresar aunque no consiguiera convencer a sus pares de hacer la paz. A pesar de su fracaso, volvió a Cartago, sabiendo que iba a morir después de refinados suplicios. Pero había dado su palabra... ⁴⁵ Es también la confianza que se oculta bajo la posibilidad de hacer promesas y firmar contratos. El que promete se liga de antemano y se compromete a responder de sus acciones en

el futuro; al prometer, acepta implícitamente que se le pidan cuentas más tarde sobre la manera en que haya llevado a la práctica su promesa; da su palabra a alguien y por ello contrae cierta obligación al autorizar al otro, como consecuencia, a exigir de él acciones, conductas o prestaciones. Desde este punto de vista, la promesa introduce en las relaciones humanas una forma de estabilidad y teje una red ordenada que asegura cierta seguridad; hace responsable a su autor ante el destinatario de la promesa mediante la obligación que ésta genera y, por ello, obliga a respetar la palabra dada. Por otra parte, faltar sistemáticamente a la palabra dada significa poner en peligro la propia existencia de la sociedad. Montaigne lo dijo claramente: «Nuestra inteligencia se guía sólo por la vía de la palabra, por lo tanto, quien falta a ella traiciona a la sociedad pública».⁴⁶ A través de la palabra, cada uno de nosotros puede comunicar sus pensamientos y su voluntad; a través de la promesa, se compromete ante los demás. Por eso, no mantener la palabra dada comporta la disolución progresiva del vínculo social, así como la posibilidad de relaciones duraderas. La facultad de hacer y mantener las promesas sirve, como nos recuerda Hannah Arendt, para disponer, en este océano de incertidumbre que es el futuro, de «islotos de seguridad», sin los que no sería posible ninguna continuidad en las relaciones de los hombres entre sí.⁴⁷ En este contexto, se comprende por qué cierto número de filósofos contemporáneos hace de las promesas y de la confianza la base de toda relación humana.⁴⁸ Sólo cuando se tiene confianza en alguien, y ese alguien no abusa de la confianza que se deposita en él, se puede esperar obtener «ventajas» de la relación que se va a instaurar. La confianza es lo que conduce a una persona a contar con alguien, con el objetivo de realizar alguna cosa.

Pero entonces, ¿cómo, en este contexto, inspirar confianza, lo cual requiere respetar un compromiso adquirido o una palabra dada cuando se preconiza la flexibilidad y la maleabilidad? Las situaciones cambian deprisa. ¿Se puede hablar de confianza en este universo? Sería mejor decir que la palabra dada ya sólo compromete a los que creen en ella. Evidentemente, es algo muy difícil de sostener, porque llevaría a convencerse de que, en este nuevo entorno inestable, las relaciones de confianza ahora son imposibles. En realidad, el debate sobre las relaciones entre empleabilidad y confianza es un debate ético importante, que plantea muchos problemas. Por una parte, obliga a interrogarse sobre el estatuto de quien decide si alguien es (o no es) empleable; ¿quién está autorizado a decidir sobre la empleabilidad de sus asalariados?, ¿según qué modalidades se evalúa la empleabilidad de cada uno?⁴⁹ Por otra parte, este debate hace surgir preguntas esenciales referentes a la identidad personal y la relación que cada uno mantiene consigo mismo. ¿Quién soy desde el momento en que me evalúan a partir de la suma de mis competencias? ¿El sentido de mi vida se reduce a mi empleabilidad? Si mis competencias no son ni aseguradas ni reconocidas de una vez por todas, ¿en quién puedo tener confianza? Pero reconocer la existencia de estos problemas significaría, para los apóstoles de la gestión empresarial, aprender una dura lección. Lo cual, por supuesto, no tienen ningún interés en hacer. Así pues, los argumentos sofisticados se vuelven esenciales para camuflar esta trágica realidad. Por eso, la confianza, en el mundo de la gestión empresarial contemporánea, se ha transformado en una simple mampara discursiva al servicio de un nuevo «paradigma de gestión»,⁵⁰ totalmente fundado en nuevas exigencias de lealtad.

Autonomía y conformidad

Cuando se pasa a la cuarta paradoja –dar muestras a la vez de «autonomía» y de «conformidad»–, se roza el paroxismo de lo absurdo. La autonomía se ha convertido en la palabra clave de la literatura empresarial. Las empresas exigen asalariados *autónomos*. Pero esta autonomía a la que se empuja a los empleados no corresponde en ningún caso a la noción filosófica de autonomía, cuyo término procede del griego *autonomos* e indica el derecho de gobernarse por sus propias leyes. Su uso se remonta sobre todo a Kant, que utiliza este término para calificar el derecho del individuo a determinar libremente las reglas a las que se somete.⁵¹ En efecto, en *¿Qué es Ilustración?*, Kant explica que todo ser humano tiene «vocación de pensar por sí mismo» y, por lo tanto, de juzgar y decidir por sí mismo lo que debe hacer. Hasta el punto de que sería un «crimen contra la naturaleza humana» impedir a la gente que haga un «libre uso de su razón». Conocemos su famosa definición de ilustración, pero quizá sea bueno recordar todos sus términos:

¿Qué es Ilustración? La salida del hombre de su minoría de edad, de la que es él mismo responsable. Minoría de edad, es decir, incapacidad de servirse del propio entendimiento sin la dirección de otros, minoría de edad en que es él mismo responsable, puesto que la causa reside no en un defecto del entendimiento, sino en una falta de decisión y de valor para utilizarlo sin la dirección de otros. Sapere aude! Ten el valor de utilizar tu propio entendimiento. Ésta es la divisa de la Ilustración [...]. Ahora bien, para esta Ilustración, no se requiere otra cosa más que la libertad y, a decir verdad, la libertad más inofensiva de todo lo que puede llevar este nombre, a saber, la de hacer un uso público de la razón en todos los ámbitos.⁵²

Esta vocación de pensar por sí mismo –que se expresa en la autonomía– implica la negación de actuar bajo la influencia de las propias inclinaciones o bajo la influencia de directrices exteriores.

Ahora bien, sin seguir al pie de la letra la postura kantiana y su tendencia a separar radicalmente la autonomía de todo condicionamiento empírico, lo cierto es que no se puede hablar de autonomía cuando se pide a alguien que acepte «voluntariamente» unas obligaciones exteriores, como hace el discurso empresarial contemporáneo. No deja de ser sorprendente leer, de la pluma de este o aquel gurú de la gestión empresarial, este tipo de confusión conceptual. Excepto si se considera la voluntad explícita, por su parte, de utilizar conceptos éticos (actualmente muy de moda) vaciándolos de todo su sentido. En efecto, sólo cuando se toma una decisión fuera de un marco previamente establecido se actúa de manera autónoma y, por consiguiente, se es efectivamente responsable de las propias elecciones y de los propios actos. Pero evidentemente ése no es el caso cuando las empresas dictan las condiciones que deben respetarse y los objetivos que hay que alcanzar, al mismo tiempo que exigen la «autonomía» a sus empleados. ¿De qué se está hablando entonces? ¿Se trata, para los dirigentes que utilizan este concepto, de instrumentalizar la autonomía para librarse de sus responsabilidades y poder tener como «responsables» de cualquier fracaso a los empleados calificados de «autónomos»?

Cuando la autonomía se reduce a una promesa que no puede satisfacerse a causa del contexto social en el que se formula, pero se presenta como una justificación moral, compete a la ideología.⁵³ Es una manera de enganar a los asalariados haciéndoles brillar la esperanza de convertirse en «dueños» de su destino y «emprende-

dores» de su vida, instrumentalizando la retórica de la autonomía. No es necesario buscar más lejos para comprender por qué la «movilización de la subjetividad» se traduce frecuentemente por una especie de «burocratización» de las mentes. Porque no existe ningún vínculo entre la capacidad que cada uno tendría de autodeterminarse (elegir su concepción de la vida) y las elecciones específicas que se ve obligado a hacer cuando es un asalariado de una empresa que define los objetivos que hay que alcanzar. El uso del concepto de autonomía sirve para «hacer hacer», en apariencia voluntariamente, lo que probablemente no se habría hecho sin la obligación de adaptarse a las expectativas de los responsables de la empresa. Y cuando se intenta hacer pasar por «autónomos» actos que realizan lo que otros esperan, se impone una sola expresión para resumir este proceso: una nueva forma de manipulación.

La instrumentalización de la autonomía

De la más sencilla a la más compleja, de la más natural a la más sofisticada, de la más humilde a la más valiosa, cualquier actividad humana persigue unos objetivos, adopta reglas, intenta promover valores. Los objetivos definen en general el objeto de una actividad; las reglas determinan su forma; los valores permiten justificarla y evaluarla. Lo que distingue la acción humana de un simple movimiento natural es la presencia de motivos, de preferencias, de disposiciones, de intenciones, de razones. Por supuesto, es posible que algunas elecciones sean fruto del azar o incluso de un simple deseo momentáneo. Pero, en general, cuando se trata de elecciones importantes para nuestra vida, nuestros valores y nuestras

preferencias de agentes autónomos son los que entran en juego. Por eso, el camino de una vida plena sólo puede pasar por una existencia autónoma que obedece a las convicciones y los valores de cada uno. El problema que plantea hoy el nuevo discurso empresarial es que instrumentaliza la noción de autonomía; los asalariados son invitados a mostrar iniciativa y a arriesgarse. De esta manera, se valoriza su autonomía. Al mismo tiempo, la dirección fija los objetivos que deben alcanzar y no son cuestionables. Los márgenes de maniobra de que disponen los empleados sólo afectan a los medios que deben utilizar para satisfacer estos objetivos. Esto reduce la autonomía a poca cosa; es muy relativa y sobre todo no permite a los trabajadores, como dicen los filósofos, «autodeterminarse». En cambio, sirve para justificar el hecho de que, si no se alcanzan los objetivos, los empleados son los que deben asumir plenamente la responsabilidad de su fracaso. En efecto, como agentes autónomos, son responsables de sus actos y de las consecuencias de sus acciones; no se les puede perdonar ningún error. Los asalariados, entregados a su creatividad y a su inventiva, se ven obligados a crear las condiciones de su éxito, tomando conciencia de las competencias de que disponen. Al confiar en sí mismos, deben poder controlar las dificultades que encuentran. Pero ¿es posible, a la vez, no ser libre de fijar los objetivos y ser totalmente responsable de un eventual fracaso?

Es cierto que la empresa tiene objetivos consecuentes que se adaptan a sus prioridades. Lo que prima es la búsqueda del beneficio. Lo cual es lógico. Pero entonces, ¿qué lugar puede tener, en el seno de este sistema, la noción de autonomía? Cuando Carlos Ghosn llega a Japón en 1999 y se encarga de sanear la empresa automovilística Nissan, que «va mal», su misión consiste en relanzar

la empresa. Lo hará gracias a su *Nissan Revival Plan*. En este contexto, su primer objetivo consiste en considerar los objetivos que deben alcanzarse: «Nunca dije: “¡Eso será así!” [...]. Los objetivos y el calendario no eran discutibles, pero la ejecución era muy abierta». ⁵⁴ Pero ¿basta con decir que la ejecución de los objetivos fijados es abierta para hablar de autonomía personal de los asalariados? En realidad, la autonomía no tiene ningún lugar en esta sumisión a imperativos superiores. No hay que hacer creer a los esclavos que son los amos...

La fábula de Jacques el fatalista

Es el problema que abordó Diderot en *Jacques el fatalista*, sobre todo en la escena en que el discípulo se opone a su maestro y a su pretensión de ser libre. Este último, partidario convencido del libre albedrío, afirma que está seguro de su libertad gracias a la sensación que tiene de hacer siempre lo que quiere. Jacques le pregunta entonces si, una vez decidido a hacerlo, se tiraría de su caballo. Entonces el maestro le responde que lo haría, aunque con cierta repugnancia: «Pero qué importa, siempre que me tire y demuestre que soy libre». «¡Qué!», exclama entonces Jacques. «¿No veis que sin mi contradicción nunca se os habría ocurrido romperos el cuello? Así pues, soy yo quien os tira del pie y os echa fuera de la silla.» ¿Es el maestro el que querría tirarse del caballo, o bien ese «querer» le es sugerido y, por lo tanto, se ha visto influido por el exterior? ¿Querría actuar así porque tiene razones para hacerlo o el hecho de quererlo sería su única razón de hacerlo?

De hecho, una cosa es creer que se es siempre totalmente libre. Nadie lo es nunca por completo. Pero otra

cosa es no tener la posibilidad de ser libre, porque las propias elecciones están determinadas en el interior de un marco rígido, incluso cuando, con la excusa de la libertad y la autonomía, se empuja a los individuos a realizar «por su propia voluntad» los actos que se esperan de ellos y que a menudo les son extraños. En este contexto, se comprende por qué se puede calificar el lenguaje de la gestión empresarial contemporánea de sofisticado. Por una parte, se valoriza la subjetividad y la autonomía de los asalariados. Por otra parte, su margen de manobra es extremadamente estrecho. «El modelo del hombre vehiculado en estas concepciones empresariales es el de un sujeto del que se espera iniciativa, autonomía, responsabilidad e implicación»,⁵⁵ escribe Valérie Brunel. Por eso, los preceptos de la gestión empresarial incitan a la empresa a suscitar el compromiso voluntario y la adhesión plenamente consentida de sus asalariados. Sin embargo, la exaltación de la autonomía personal pretende ocultar el hecho de que los trabajadores se ven cada vez más impulsados al mimetismo, al conformismo y al control de sus prácticas. Por eso, a la vez que se valoriza la toma de decisión y la «autonomía», aparecen nuevas formas de alienación en el trabajo. Y con una gran habilidad, la falta se desvía de arriba abajo. Si el empleado no alcanza los objetivos que se le asignan, ya no es, en este nuevo sistema de organización del trabajo, porque estos objetivos no sean razonables, sino porque no ha mostrado la motivación o las competencias necesarias.

Por tanto, los asalariados se encuentran atrapados en una lógica temible. Para hacer posible que una marca se imponga, no solamente se necesita que la dirección defina de manera clara los objetivos que deben alcanzarse, sino también que los empresarios velen para que todas las decisiones tomadas vayan en el sentido deseado. En

efecto, todos deben participar en el éxito de la empresa. Al mismo tiempo, dado que son autónomos y responsables, los asalariados también deben mostrar iniciativa e inventiva. De esta manera, si no alcanzan los objetivos que se espera de ellos, se pone en cuestión no solamente su competencia y su compromiso, sino también su autonomía: «Al no tener ni un referente sólido y coherente al que enfrentarse, ni un colectivo intermedio protector, los individuos viven situaciones paradójicas. Se les hace responsables del éxito y del fracaso». ⁵⁶ ¿Acaso no nos encontramos ante una auténtica perversión del propio sentido de la autonomía que, en lugar de ser lo que permite a cada uno forjarse su propia ley, se convierte en el medio por el que se somete actualmente cada vez más a los trabajadores a las leyes de la empresa? ¿Acaso la perversión de la gestión empresarial no consiste justamente en conseguir que los asalariados se adhieran de forma voluntaria a su propia servidumbre?

La querrela de los valores: ¿ética de los negocios o *business* de la ética?

La palabra desprovista de sentido anuncia siempre una conmoción cercana. Lo hemos aprendido. Era su espejo anticipado.

René Char, *El desnudo perdido*

Muchas multinacionales intentan mostrar su «humanidad» en cuanto se llega a sus locales. Las recepcionistas son agradables, las oficinas son alegres, las fábricas o los laboratorios están bien arreglados, etcétera. En algunos edificios se descubren muebles de diseñadores, conserjerías dignas de palacios, máquinas que distribuyen refrescos gratuitamente, salas de gimnasia... Este paraíso frío se acompaña a menudo de políticas de recursos humanos «punteras»: relación equilibrada con la jerarquía, formaciones de alto nivel, gestión de carreras... Desarrollan la idea de una gestión empresarial con «rostro humano».¹ Considerar a los trabajadores como personas, a fin de implicarlos mejor en la construcción y el desarrollo de la empresa, es la palabra clave de moda. La gestión empresarial más actual afirma incluso que tiene en cuenta las mutaciones de los valores de los asalariados. Algunas empresas muy vigilantes saben que hoy estos últimos dudan cada vez más de su trabajo y aceptan tener en cuenta este nuevo dato, ofre-

ciéndoles lo que esperan (año sabático, vacaciones a la carta...).

Detrás de estas opciones prácticas y de estos eslóganes, se descubre una literatura crítica abundante que pretende mostrar las ventajas que las empresas pueden sacar de este círculo virtuoso del «rendimiento social». Es el modelo elaborado, por ejemplo, por Donna Wood, que formula tres principios morales que cualquier empresa debe respetar para ser considerada como «socialmente respetable»: el principio de legitimidad, el de responsabilidad pública y el de acción socialmente responsable.² Según el primer principio, una empresa, como institución, no debería abusar de su poder. El segundo sostiene que las empresas serían responsables, directa o indirectamente, a causa de su campo de acción. Según el tercer principio, finalmente, los miembros de las empresas dispondrían de una capacidad de actuar fuera de las prescripciones dictadas por su organización. De forma más amplia, estas teorías entran actualmente en el interior de una nebulosa más vasta que se llama «la ética de los negocios». Pero ¿qué relación se establece realmente entre «ética» y «negocios»? ¿Qué papel desempeña, en este enfoque ético de la empresa, la gestión empresarial contemporánea?

La moda de las «cartas éticas»

El concepto de ética de los negocios, que llegó de Estados Unidos a principios de los años noventa, ya ha seducido a muchas empresas, de Axa a Danone pasando por Pinault-Printemps-Redoute. Moralizar el mundo del trabajo, en efecto, parece haberse convertido en una prioridad para restablecer la confianza de los inversores y, a

la vez, de los trabajadores. Por eso, numerosas multinacionales recurren cada vez más a los conceptos de responsabilidad social o de crecimiento sostenible, y se apoderan de las nociones de confianza, de comunidad e incluso de integridad para alimentar su comunicación publicitaria y parecer en sintonía con las aspiraciones de los ciudadanos.³ Las empresas se consideran a sí mismas «ciudadanas»;⁴ crean fundaciones, se comprometen en la protección del medio ambiente y en el financiamiento de escuelas en los países en desarrollo, declaran que quieren promover los derechos humanos... Poco falta para que las nuevas empresas (cuando no invierten todo su excedente en el patrocinio deportivo) se vean como los nuevos salvadores de la humanidad; L'Oréal, por ejemplo, en su *Informe de desarrollo sostenible 2006*, afirma que quiere adoptar un «comportamiento irreprochable» para que la empresa «sea realmente una empresa ciudadana ejemplar»: «Por eso, este año hemos creado un puesto de director de ética, colocado directamente bajo la responsabilidad del director general. Su primera misión será respetar la carta ética elaborada en 2000 para que responda mejor a los retos actuales y establezca programas de formación adecuados».⁵

Aparentemente, la ética de los negocios sacará al fin a la empresa del paradigma económico clásico que preconizaba la separación entre el mundo de los negocios y el mundo de la moral, para mostrar la posibilidad de una coexistencia armoniosa entre beneficio y ética. Su objetivo sería romper con las concepciones neoclásicas y liberales preconizadas sobre todo por los economistas de la Escuela de Chicago, en Estados Unidos, cuyo dirigente fue durante mucho tiempo Milton Friedman (1912-2006). Según Friedman, en el marco de una economía de mercado capitalista, el único deber de un dirigente de em-

presa es servir a los intereses de los accionistas. En efecto, para este economista monetarista, «la empresa tiene una responsabilidad y sólo una, utilizar sus recursos y comprometerse en actividades tendentes a aumentar sus beneficios respetando las reglas del juego, es decir, comprometiéndose en una competencia abierta y libre, sin engaños ni fraudes».⁶ Por este motivo, le corresponde al legislador, y sólo a él, definir el marco jurídico en el que pueden evolucionar las empresas, así como el margen de maniobra de que disponen. Considera que la lógica de la ética de los negocios y de la responsabilidad social de las empresas se eleva contra ese discurso. Para sus defensores, la empresa tendría más que ofrecer a la humanidad que una simple valorización de su capital; para ellos, ética y vida de los negocios no serían incompatibles. Aunque sólo sea porque la sociedad dejaría de autorizar el desarrollo de prácticas «manifiestamente perjudiciales e injustas».⁷ Pero ¿qué pretenden realmente los que defienden la empresa como un actor social y afirman que tiene una responsabilidad moral frente a la sociedad? ¿Intentan introducir preocupaciones éticas en sus concepciones económicas volviendo así, de manera más o menos consciente, a una separación establecida en 1776 por Adam Smith y que fundó la ciencia económica? Dado que es muy probable que la gestión empresarial contemporánea no quiera volver a este logro de la modernidad, sometiendo el campo económico a la autoridad moral de un actor exterior, conviene interrogarse más profundamente sobre el significado real de esta «ética de los negocios». ¿Acaso nos encontramos ante una nueva forma de hipocresía que, con la excusa de la ética, pretende en realidad explotar mejor a los individuos e imponer a la sociedad una visión utilitaria del mundo?

De hecho, basta con analizar de cerca ciertas cartas

éticas que las empresas están elaborando –unas páginas que enumeran los valores de la empresa, difundidas a todos los asalariados y que se encuentran ahora en su sitio web– para darse cuenta de que la palabra «ética» no suele ser más que un instrumento, un medio para mantener apartada cualquier crítica auténtica del funcionamiento de la empresa. Es raro que un filósofo se interese por estos textos, a menudo pasados por alto o tratados con el desprecio que este tipo de literatura puede provocar en un especialista de ética –los estudios existentes se han limitado a señalar que estos documentos presentan compromisos confusos y modalidades de aplicación parciales.⁸ Pero a nuestro modo de ver es un error porque, como todos los textos «intencionales», estas cartas son importantes por cuanto dicen mucho más de lo que se imagina sobre la ideología de un grupo y de una época (que, por otra parte, pretende estar desprovista de cualquier ideología).⁹ Por lo tanto, hay que analizar con seriedad y precisión los textos que unos equipos han estudiado a veces durante largas horas, y a veces incluso gabinetes especializados en «marketing ético», contratados especialmente para este tipo de ejercicio peligroso. En todos los casos, es suficiente con analizar el lenguaje empleado para darse cuenta de que la preocupación moral de que hace gala la empresa no deja de suscitar, en la primera lectura, algunas preguntas interesantes, a veces incluso muy embarazosas, que dicen mucho sobre la ambigüedad de esta nueva gestión empresarial ética. El caso de la carta ética de L'Oréal es, en este sentido, elocuente. Después de haber enunciado uno de sus principios clave –«Cualquier persona que trabaje para, o con, L'Oréal tiene derecho a un entorno de trabajo sano, seguro y sin riesgo»–, la carta da ejemplos, en forma de pregunta/respuesta. «P: Mi responsable jerárquica me ha

dicho que piensa que no duermo lo suficiente y me ha aconsejado que no salga tan a menudo por la noche después del trabajo. Tiene miedo de que me entre sueño y sea víctima de un accidente. ¿Acaso no tengo derecho a que se respete mi vida privada? Creo que va un poco lejos. ¿Qué tengo que hacer? R: Lo que haces por las noches sólo te incumbe a ti. Pero si el cansancio te pone, o pone a tus colegas, en situación de peligro, tu responsable jerárquica tiene razón en lo que te dice. Aunque respetemos la vida privada de nuestros colaboradores, no podemos aceptar comportamientos que pueden dar lugar a una situación de peligro. En materia de seguridad no existen pactos.»¹⁰ No es necesario ser filósofo para darse cuenta de que, en nombre de la seguridad, parece justificada cualquier desviación, sobre todo cuando se afirma como una evidencia que no existen pactos en este ámbito. Porque, para algunas multinacionales, existe una voluntad real de imponer sus propias reglas, a fin de emanciparse de cierto número de normas sociales que consideran a menudo como demasiado apremiantes. Pero, para hacernos comprender mejor –y no caricaturizar nuestras palabras–, vamos a concentrarnos en el análisis de la carta ética de la multinacional Danone, que actualmente se considera de forma bastante general como una empresa «modelo» desde el punto de vista de su política humana y social. En su carta ética, detalla los principios en los que se basa y, por lo tanto, vamos a estudiar como filósofos esta carta ética.¹¹

La retórica de la empleabilidad

El *primer eje* de la carta ética de Danone insiste sobre la importancia concedida por la multinacional al desarro-

llo del profesionalismo de todos los empleados: «El grupo Danone considera que preserva y desarrolla la empleabilidad de todos sus asalariados, es decir, su atractivo profesional, tanto para la empresa como para el exterior». El texto es loable: no estropear el material que se utiliza. Esto no impide que el trabajador se encuentre de facto cosificado en el aspecto semántico, pues se ve reducido a su «empleabilidad» y a su «atractivo». Pero dejémoslo. No sirve de nada señalar que se habla del empleado como si se tratara de un objeto cuyas cualidades hay que intentar preservar, a pesar del uso que se hace de él. Este tipo de observación, aunque de sentido común, no tiene cabida en una época tan desganada. Intentemos más bien comprender mejor los retos ligados a la preservación y el desarrollo de la empleabilidad.

El adjetivo «empleable» (que puede ser empleado) se remonta al siglo xvi, pero a nadie se le habría ocurrido utilizarlo para un ser humano. Hasta principios del siglo xx no aparece en Inglaterra el sentido moderno del término «empleabilidad» en el marco del establecimiento de una política social de actuación sobre los pobres. En Francia, la palabra la utiliza por primera vez en 1966, con un alcance estadístico, el sociólogo Raymond Ledrut, en el marco de un estudio sobre el desempleo. Significa entonces «la esperanza objetiva o la probabilidad más o menos elevada que puede tener una persona que busca un empleo de encontrarlo».¹² Hoy, como hemos visto, el término «empleabilidad» se ha convertido en moneda corriente en el lenguaje empresarial. También es frecuente en la prensa económica que refleja bien el medio que se supone que describe, a pesar de que este término oculta realidades múltiples y de que, a menudo, sirve para esconder relaciones de fuerza desiguales. Encontramos también una definición en cualquier manual

de gestión de los recursos humanos. Sin embargo, cada vez tiene matices diferentes. En el *Dictionnaire de gestion* de Henri Mahé de Boislandelle,¹³ por ejemplo, la empleabilidad se define como la capacidad de un asalariado de conservar u obtener un empleo, en su función o en otra función, de su nivel jerárquico o de otro nivel. En una serie de artículos publicados en el *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, se encuentra otra definición de este concepto; se define como el conjunto de «requisitos» que una persona debe poseer en un nivel mínimo para buscar, encontrar y conservar un empleo.¹⁴ Si se va un poco más lejos en las investigaciones, se descubre que, cuando hablan de empleabilidad, algunos empresarios hacen referencia a unas «características esenciales» que hay que tener antes de emprender las gestiones de integración en el trabajo, entre las que se incluyen la «salud física y mental», así como la «autonomía social».¹⁵ Lo cual no deja de suscitar preguntas, ya que las «características esenciales» citadas corresponden a conceptos cuya definición no es motivo de ningún consenso. En efecto, ¿qué se entiende por salud física y mental? ¿Qué es la autonomía social?

Si se observan después las otras características citadas con mayor frecuencia cuando se habla de empleabilidad, los problemas no hacen más que acentuarse. En efecto, se evoca «el espíritu de responsabilidad y de adaptabilidad» o también el «control de uno mismo».¹⁶ Así pues, esta amplia nebulosa sirve a otro objetivo, más oculto: enmascarar las relaciones de fuerza desiguales y legitimarlas. Por otra parte, cuando se utiliza el verbo «emplear» con un nombre de persona como complemento, el término significa «recurrir a los servicios de alguien». Pero una cosa es decir que se emplea a un individuo para recurrir a sus servicios y otra atribuir a una

persona características esenciales que la hacen más o menos «empleable». En el seno de las empresas, el concepto de empleabilidad permite entonces distinguir dos poblaciones diferentes: los que tienen «competencias claves», por una parte, que se consideran como la aristocracia de la empresa, y, por otra parte, los demás, que forman los batallones del Tercer Estado. Los primeros no deben preocuparse mucho por su carrera, porque las ofertas les llegan «de forma natural»; los segundos, en cambio, son reemplazables e intercambiables, y su presencia en el seno de la empresa apenas se tolera. Con la globalización, los individuos reemplazables aumentan sin cesar. Ayer, se transferían al Tercer Mundo las operaciones de manutención. Hoy, se deslocalizan en India o en China actividades cada vez más sofisticadas, incluidos los servicios jurídicos, cuando, antaño, estas funciones se consideraban todavía protegidas.¹⁷ En el fondo, el resultado de la «flexibilidad de los trabajadores» es lo que transforma a estos últimos en una de las variables de ajuste de la logística en flujo tenso. El «ejército de reserva», según la expresión de Marx, ya no designa únicamente a los desempleados. Ahora se extiende al conjunto de la población activa, considerada como un *stock* disponible a discreción. ¿Qué ocurrirá mañana?

Esta inseguridad creciente refuerza a los pequeños grupos dirigentes –las famosas «supraclases»–, que pueden, en el seno de las multinacionales, mantener cierto orden por el miedo. Es la confesión desafortunada, al final de su ensayo sobre la formación continua, de Pierre Besnard y Bernard Liétard: «Por un lado, gracias a la ingeniería y a las actuaciones cualificadas, se optimizan los aprendizajes que permiten a un individuo dominar las competencias pertinentes en una organización, pero, por el otro, no se está seguro, debido al contexto econó-

mico, de mantenerlas». ¹⁸ Por otra parte, ¿cuántos asalariados se han encontrado, a veces de un día para otro, en el paro? Hasta el punto de que se podría adelantar la hipótesis de que las competencias y la precariedad representan las dos caras de un mismo proceso de flexibilidad del trabajo. En este marco, ¿qué puede significar «gestionar» las propias cualificaciones y competencias para combatir las duras leyes de la economía de mercado? Este saber de inspiración liberal y estadounidense sobre la responsabilidad individual de la gestión de los propios éxitos y fracasos, que marca una de las evoluciones duras constatadas en el campo de la formación y el empleo desde hace una veintena de años, se resume en un señuelo. *Empleabilidad*, un concepto confuso pero adaptado a la economía de la eficacia, ¹⁹ rima cada vez más con *reemplazabilidad*...

Había una vez las aspiraciones personales

El *segundo eje* de la carta Danone se centra en la mejora del rendimiento empresarial: «El rendimiento empresarial», dice la carta, «es la capacidad de responder a las necesidades de la empresa, al mismo tiempo que se integran las aspiraciones individuales de los directivos». Las «aspiraciones», qué seductor... La empresa precisa después su punto de vista: «Hemos puesto en marcha una acción específica, *Odyssée*, que se basa en un contrato tripartito: cada empresario es actor de su carrera; cada responsable de equipo debe desarrollar la de sus colaboradores; cada responsable de recursos humanos debe acompañar el proyecto de cada uno». ²⁰ Nos encontramos, pues, ante la paradoja que consiste en identificar las necesidades de la empresa y el desarrollo perso-

nal de los individuos. Lo cual representa hacer «como si» el desarrollo personal y el rendimiento de la organización fueran sinónimos.

El objetivo de los empresarios es asegurarse de que disponen de los asalariados adecuados para el tipo de organización que quieren promover. Pero un buen empresario también debe estar seguro de que los empleados se adhieren realmente a los objetivos y los intereses de la empresa y de que trabajan en equipo. Ya no es la presencia en el lugar de trabajo lo que cuenta, sino la eficacia de cada uno. Y para que las personas sean eficaces, es necesario que trabajen juntas y que piensen ante todo en el resultado. Así es como la empresa pretende valorar la autonomía y la capacidad de arriesgarse de cada actor; al mismo tiempo que lo somete, por supuesto, a una evaluación sistemática de los resultados que aporta. Hace como que reconoce la libertad de acción de cada asalariado, a la vez que pone lógicamente el acento sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa. ¿Dónde está la coherencia? La única salida posible de esta contradicción es afirmar implícitamente que lo que quiere la empresa se supone que siempre es lo que quiere el asalariado. Nos encontramos ante las asombrosas palabras de Rousseau cuando, en el *Contrato social*, el filósofo define la libertad de las minorías frente a la voluntad general. Se supone que estas últimas valen como la mayoría: «El ciudadano acepta todas las leyes, incluso aquellas que se hacen a pesar suyo [...]. La voluntad constante de todos los miembros del Estado es la voluntad general; por ella, son ciudadanos y libres».²¹ Lo cual supone «la alienación total de cada asociado con todos sus derechos a toda la comunidad».²² Por un malabarismo similar, Danone transmite la idea de que las aspiraciones individuales de sus asalariados sólo pueden coin-

cidir con el beneficio de la empresa; o, por decirlo con otras palabras, es como si el desarrollo personal sólo pudiera tener lugar en el propio seno de la empresa y en función de los beneficios de la misma.²³ Podemos apostar a que algunos están tan condicionados que ni siquiera verán en ello la sombra de un problema ético.

Por supuesto, Danone no hace más que «navegar» sobre una ideología bastante extendida, según la cual es necesario permitir que la gente se realice por el trabajo. El trabajo permite efectivamente a un individuo consolidar su identidad y realizarse en el ámbito público por medio de un reconocimiento social de los frutos de su actividad. Pero, en esta carta ética, se pretende actuar de manera que los empleados se convenzan de que su éxito es el objetivo principal de sus superiores, cuando sólo es un necesario objetivo de productividad. En el fondo, se trata de una desviación peligrosa. Es una de las claves de la nueva gestión empresarial, que intenta «imponer» a los trabajadores un espíritu, una cultura de empresa.²⁴ Vemos pues cómo se dibujan las estrategias elementales de la manipulación. Por otra parte, con un loable cinismo, algunos empresarios contemporáneos no vacilan en hablar de ellas explícitamente. Hay que tomarse la molestia de leerlos. Veamos cómo se expresa uno de los adeptos de esta «filosofía» de la manipulación: «Sed explícitos», dice Marcus Buckingham. «Asegurad a vuestros empleados que su suerte os preocupa. Decidles que deseáis su éxito. Sed sus confidentes [...]. En primer lugar, debéis determinar las fuerzas y las debilidades de vuestros empleados; en segundo lugar, lo que los mueve; en tercer lugar, su estilo de aprendizaje. Si determinaréis con precisión en qué consisten estos elementos, tendréis suficiente información para empezar a jugar al ajedrez.»²⁵ ¡Jugar al ajedrez! La palabra merece un poco de atención.²⁶ No puede

ser más acertada. Porque, en el fondo, en este tipo de sistema, los empleados no son más que peones de un juego de ajedrez, que pueden ser movidos según las prioridades de la empresa, a la vez que se les hace creer que es por su propio desarrollo personal. Los asalariados se aplican más si se ven reconocidos. Los actores de este gran juego no son, evidentemente, los trabajadores que creen en las peroratas que se les ofrecen con seriedad. ¿Por qué preocuparse por ellos? ¿Desde cuándo los peones tienen la costumbre de rebelarse?

La adaptación permanente

El tercer eje de nuestra empresa modelo pretende desarrollar la organización de la gestión empresarial y las competencias de los empresarios: «A fin de convertirse en la *fastest moving food company* (sic), Danone quiere continuar y acentuar la puesta en marcha de modos de organización y de gestión empresarial que favorezcan la reactividad, la responsabilidad, la transversalidad y la adaptación permanente. Concretamente, privilegamos el intercambio de buenas prácticas o de ideas directamente entre directivos a fin de aumentar el rendimiento». Una vez más, aquí las paradojas son indignantes; se preconiza a la vez la responsabilidad y la adaptación permanente, el intercambio de ideas y el rendimiento. Sin embargo, ¿cómo puede un individuo a la vez ser alguien particular, apreciado por su capacidad de asumir responsabilidades, y mostrarse al mismo tiempo suficientemente maleable para adaptarse continuamente a los cambios? Si un individuo se reduce a sus facultades de adaptación, ¿cómo es posible apegarse a él? Para obtener los mejores resultados, se tiene tendencia a colocar el listón de las ex-

pectativas siempre más alto. Para adaptarse a las fluctuaciones del Mercado, se favorece una gestión empresarial que valoriza la capacidad de adaptarse a los cambios, a las transferencias, a la transversalidad. Hay que identificar una estrategia, unas prioridades y unos instrumentos de medida de los rendimientos colectivos. Sin embargo, bajo el peso de estos rendimientos colectivos, el individuo desaparece; su singularidad está al servicio de la urgencia y de la adaptabilidad.

Ya hemos señalado esta paradoja, que desemboca en lo sagrado del hombre sin entidad, dispuesto a todo y finalmente no bueno para nada (a fuerza de no saber lo que es). Habría que tener el sentido común de recordar algunas evidencias. La responsabilidad no va a la par de la adaptación. En efecto, cuando se cumple un rol o una función, la responsabilidad pide a un individuo que responda a la ejecución precisa de las tareas de las que se encarga. En este sentido, un individuo responsable se supone que se implica totalmente en su trabajo y no puede, excepto si se desinteresa por las consecuencias de sus acciones o de sus decisiones, estar dispuesto a adaptarse continuamente a los cambios. La coherencia es una de las facetas del principio de responsabilidad. A la inversa, la adaptación constante requiere una atención a las mutaciones, más que a las tareas de las que se está encargado. Es lo propio del hábil, del manipulador, e incluso del sinvergüenza. Sólo raramente se puede disponer de los dos...

Comunicación y escucha

El *cuarto eje* de la carta ética consiste en basar la gestión empresarial en la proximidad y el diálogo social: «El grupo Danone tiene la convicción de que una gestión

empresarial basada en la proximidad y el diálogo social es fuente de implicación de los asalariados y de eficacia de la empresa». Esto pasa sobre todo por una «comunicación que permite a cada uno comprender los retos y los resultados de la empresa», así como por una «gestión empresarial de proximidad basada en la escucha y la participación tanto en el funcionamiento cotidiano como para acompañar los cambios principales en la empresa». Las palabras clave de este eje son la «comunicación» y la «escucha». Sobre este punto, ¿quién no se alegraría a priori de estas intenciones? No obstante, nos encontramos una vez más ante pretextos falsos que no aparecen a primera vista.

Toda empresa muestra con seguridad sus modelos sofisticados de comunicación: simposios, eventos, logotipos o imágenes. Es posible que sus expertos desarrollen un modelo de comunicación capaz de permitir que todo el mundo identifique el «blanco» que quieren alcanzar, el «mensaje» que quieren hacer circular y la «estrategia» que quieren adoptar para anclar en la mente del oyente la idea de la excelencia de una marca o de un «concepto»... Por otra parte, estos últimos años, la comunicación se ha vuelto cada vez más emocional; se construyen historias y relatos capaces de influir sobre los comportamientos y de preparar para los cambios. Es la práctica del *storytelling* tomada de los guionistas de Hollywood.²⁷ La empresa moderna transmite varias historias, que se cuentan en los seminarios o los fines de semana (generalmente, la creación de la empresa en un garaje por parte del gran patrón mesiánico que entonces era un estudiante sin dinero, etcétera) y que impiden, en principio, cualquier intercambio. El *storytelling* tiene respuesta para todo. Está la historia que muestra «cómo transformar los éxitos en fracasos y los fracasos en éxi-

tos», la historia que transforma «los héroes en canallas y los canallas en héroes», «la historia que habla de un lugar del mercado donde todo se puede vender excepto el honor»...²⁸ Ahora vemos mejor de qué «comunicación» se trata. La palabra se instrumentaliza para servir a los objetivos de la empresa y no para permitir un intercambio entre «socios». En una palabra, no se trata de comunicación, sino, en sentido propio, de propaganda.

La palabra, del latín *propaganda*, «que debe ser propagado», fue introducida en 1622 como término religioso por la Congregación de la Propaganda a fin de extender la religión católica. Hasta la Revolución francesa, la palabra no penetra en el lenguaje político. Ahora designa, de manera neutra, el hecho de propagar doctrinas u opiniones y no evoca la manipulación, la mentira, la parcialidad y el engaño.²⁹ Después de la primera guerra mundial, cuando la era de las masas sustituye a la edad de los notables, el término «propaganda» empieza a remitir a todo lo que pretende dirigir, cristalizar y manipular a la opinión pública. Como escribe Edward L. Bernays (1891-1995), uno de los principales creadores de la industria de las relaciones públicas y de la elaboración de los consentimientos: «La manipulación consciente, inteligente, de las opiniones y las costumbres organizadas de las masas desempeña un papel importante en la sociedad democrática. Los que manipulan este mecanismo social imperceptible forman un gobierno invisible que dirige realmente el país».³⁰ Y Alex Carey señala que el despliegue masivo de la propaganda por las empresas con el objetivo de mantener su poder al abrigo de la democracia forma parte de los tres fenómenos que han contribuido a definir nuestro siglo, con la «progresión de la democracia» y «el aumento del poder de las empresas».³¹

¿Cómo conciliar entonces propaganda y escucha? Si la propaganda pretende guiar la acción de la gente y movilizar su voluntad mediante la utilización de la mentira, la parcialidad y la ocultación de datos pertinentes, ¿cómo es posible recurrir a virtudes epistémicas como el debate y la escucha? Vemos claramente que se trata de una contradicción interna. Sólo a unos cómicos como los del grupo Jalons se les podía haber ocurrido crear una célula «nazismo y diálogo». En efecto, no puede haber propaganda y escucha. Es antinómico. La propaganda, de la que se alimentan los discursos empresariales, vacía el interior del propio concepto de escucha, con el que las cartas éticas no dejan de adornarse. A pesar de la retórica que insiste sobre la importancia de la escucha para que un equipo pueda funcionar bien (de ahí los múltiples seminarios en los que se supone que cada uno da su opinión),³² generalmente la escucha se reduce a un pretexto falso: dar la impresión de escuchar. «Los objetivos y los calendarios no son discutibles, pero la ejecución es muy abierta.»³³ Aunque, ¿cuál es el valor que se atribuye a las divergencias cuando está claro, desde el principio, que sólo los «medios» pueden ser objeto de debate? ¿Qué es lo que se escucha cuando los objetivos no son discutibles?

La responsabilidad social de las empresas

El *último eje* de la carta ética de Danone consiste en señalar el «papel social» de la empresa: «El grupo Danone tiene la ambición de ser una empresa socialmente responsable en todo el mundo. Para esto, ha creado una actuación original de progreso, que concilia el respeto de ciertos principios globales y acciones de proximidad».

Una estimable ambición que ahora se encuentra en numerosas cartas y que da lugar a la muy enfática expresión de «empresa ciudadana». Todos los textos sobre lo que actualmente recibe el nombre de «responsabilidad social de la empresa» (RSE) –y que no solamente emanan de los medios de negocios– giran alrededor de la misma temática: la gran empresa ya no puede ignorar a la sociedad en la que evoluciona; su número de asalariados, su volumen de productos y su influencia económica y política le dan deberes nuevos.³⁴ ¿De dónde viene este interés por la RSE? ¿Cómo explicar el entusiasmo que rodea hoy al concepto de responsabilidad social?

La noción de RSE se basa en la idea de que las empresas deben asumir responsabilidades que van más allá de su esfera de actividad directa. Remite, pues, a una visión global de la empresa cuya finalidad no sería únicamente la de acumular riquezas, su función de origen, sino encontrar un equilibrio entre los intereses de los accionistas y los intereses de la sociedad.³⁵ Esto permitiría –nos explican unos investigadores de la red Business and Society– pensar las relaciones entre sociedad, medio ambiente y empresa en términos de integración (de las empresas en la sociedad) y armonía (entre empresas, sociedad y medio ambiente), y no en términos de legitimidad y de control (de la sociedad sobre las empresas).³⁶ «El Gobierno no desempeña un papel motor para resolver los problemas medioambientales; la industria se muestra ahora más inclinada a aplicarse al problema», dice Jonathan Lash, presidente del World Resources Institute, un *think tank* cuya sede está en Washington y que se ocupa de las cuestiones de medio ambiente.³⁷ Pero esta visión no es una prerrogativa del mundo empresarial o de los especialistas en ética de los negocios. Está llegando también más ampliamente al mundo político. Por

ejemplo, en 2001, la Comisión Europea publicó un Libro Verde que pretendía promover la responsabilidad social de las empresas.³⁸ También en 2001, el Parlamento francés aprobó unas disposiciones referentes a la RSE en la ley relativa a las Nuevas Regulaciones Económicas. Gran Bretaña incluso ha convertido la responsabilidad social de las empresas en el objeto de una cartera ministerial. No obstante, ¿qué queda concretamente de estas buenas intenciones en las prácticas empresariales? ¿Cómo evitar que estos discursos no sean más que una especie de traje virtuoso de comportamientos que, en el fondo, siguen sin cambiar, cuando no empeoran? ¿Acaso finalmente no hay, detrás de estas buenas intenciones, la voluntad de «liberar» al mundo de las empresas de los juicios morales que una sociedad puede dedicarles?

¡La ética compensa!

En realidad, el discurso sobre la responsabilidad social de las empresas y la ética de los negocios permite a los responsables de empresa no solamente prevenirse (o esperar prevenirse) contra movimientos sociales o mediáticos que pueden ser extremadamente costosos, sino también asegurarse la gracia de la opinión pública interna (trabajadores) y externa (consumidores, poderes públicos). Como explican los responsables del Cercle d'Éthique des Affaires (CEA, creado en 1993), la responsabilidad social de las empresas se ha convertido a la vez en una exigencia estratégica aplicada por los grandes organismos internacionales (Comisión Europea, BIT, etcétera) y un tema recurrente de debates y de intercambios entre los profesionales de la gestión empresarial y los jefes de empresa: «La gestión empresarial responsable es la ins-

trumentación de gestión que pretende poner en marcha las tres dimensiones reconocidas de la RSE: la responsabilidad económica, la responsabilidad social (o societal) y la responsabilidad medioambiental». ³⁹ Esto explica la multiplicación de relaciones específicas que emanan de las empresas, todas basadas en la lógica de la «*triple bottom line*»: el rendimiento global de una organización se basaría ahora no solamente en el rendimiento económico, sino también en los rendimientos medioambiental y social (desarrollo sostenible). Y los grandes sacerdotes del Cercle d'Éthique añaden: «La RSE no es un epifenómeno o un efecto de moda sin futuro. Corresponde a una visión del lugar de la empresa en su entorno económico, ecológico y social, que consolida comportamientos éticos nuevos». ⁴⁰ Después de todo, podríamos no preocuparnos por esta verborrea. ¿Dónde está el mal? La palabra clave de todo el dispositivo es el término «ética». ¿Por qué no felicitarse por el hecho de que algunos consideren como una toma de conciencia por parte de los actores económicos la importancia de proteger el medio ambiente natural y social en el que actúan? ¿Por qué permanecer escéptico ante este cambio de perspectiva de los que antes creían que la única responsabilidad de las empresas era maximizar los porcentajes de beneficios? ⁴¹ Pues bien, una ética que se ha convertido progresivamente en un reto comercial entre los otros ya no puede ser una ética digna de este nombre, es decir, independiente de los resultados económicos y del poder, que son lo propio del mundo empresarial. Por otra parte, la mayoría de textos producidos por las empresas se basan en la idea de que «la ética compensa» y de que las acciones generadas por la buena conducta (real o ficticia) de la empresa rentabilizarán las inversiones efectuadas en la materia. En este marco, el efecto de anuncio es tan

importante como el propio anuncio. Se «hace» ética un poco como se «hace» publicidad. Se vende bien y permite atraer la atención del gran público.

¿Juicio de intenciones? ¡Desgraciadamente no! Antes del hundimiento, Enron, actualmente conocida por sus malversaciones, figuraba entre las cien mejores empresas estadounidenses; había recibido numerosas distinciones relacionadas con la protección del medio ambiente y era famosa por sus contribuciones filantrópicas... Otros ejemplos que desarrollaremos posteriormente confirman ampliamente nuestros temores. Porque uno de los objetivos de esa supuesta preocupación moral de las empresas es permitirles afirmarse plenamente como «instituciones totales»,⁴² portadoras de valores y normas. Al dictar ella misma las reglas a las que desea someterse, la «empresa responsable»⁴³ se libera a la vez de la moral y de la política.⁴⁴ Gracias a sus declaraciones, sus cartas y sus códigos, se coloca progresivamente por encima de toda instancia exterior que pueda determinar su responsabilidad. Integra cierto número de conceptos éticos, a la vez porque es «bueno» para sus productos y porque encuentra en ello un medio de librarse de las obligaciones impuestas por la sociedad, cuya autoridad niega; la promesa de mostrarse más responsable frente al medio ambiente natural y humano puede distraer la atención del público de la necesidad de reglamentaciones más estrictas. Pierre-Yves Gomez habla muy acertadamente «de efecto *Gulliver*» para describir el impacto sobre la sociedad de las multinacionales; manejan la evolución de la sociedad mediante sus estrategias y su voluntad de conquistar nuevos mercados.⁴⁵ De ahí el hecho de que el mundo empresarial esté poseído por «el fantasma de un final de lo político, a

través de la idea de una sociedad que, concentrándose plenamente sobre sí misma, podría convertir la dimensión política en económica». ⁴⁶

La «empresa en la sociedad»

El concepto de hombre económico (*homo oeconomicus*) no data de hoy. Los economistas clásicos del siglo XVIII, sobre todo Adam Smith y David Ricardo, ya lo utilizaban para estudiar los comportamientos racionales de los hombres como productores y consumidores en el marco de la teoría del «dejar hacer». Por eso, durante mucho tiempo, el *homo oeconomicus* no ha sido más que una abstracción teórica, un modelo útil para los especialistas a fin de comprender el funcionamiento del mercado. Pero esta ficción no tenía la pretensión de representar al hombre en su totalidad, pues cada individuo se concebía como un ser con otras cualidades aparte de la capacidad de calcular sus riesgos y sus beneficios... Es cierto que el concepto de interés desempeña, a partir del siglo XVIII, un papel central en el pensamiento económico. Al calificar toda acción motivada, racional y útil, indica que los individuos eligen sus conductas y, por consiguiente, actúan después de haber calculado los costes y las ventajas de las diferentes opciones. Las teorías filosóficas, en especial el utilitarismo, también se inspiran en esto. Pero incluso para los padres del utilitarismo, como Bentham, el interés individual no es el único criterio para evaluar una acción o una conducta. Se olvida con demasiada frecuencia. Tanto si se trata de Jeremy Bentham como de John Stuart Mill, los utilitaristas del siglo XIX teorizan la maximización de las satisfacciones personales, al mismo tiempo que pretenden promover

también la benevolencia y la justicia. Por ejemplo, Bentham explica que se puede aumentar la propia felicidad aumentando la de los demás. Mill, por su parte, insiste en varias ocasiones en la existencia de una oposición fundamental entre el utilitarismo y el egoísmo: «La dicha que los utilitaristas han adoptado como criterio de la moralidad de la conducta no es la dicha del agente, sino la de todos los interesados».⁴⁷ La moral preside siempre el razonamiento utilitarista.⁴⁸ La novedad actual es que incluso la moral o la política parecen regidas por las leyes del mercado y ya no tienen una existencia autónoma. La utopía neoliberal⁴⁹ sería, por tanto, la de una sociedad sin Estado (o de un Estado mínimo) reconciliada y libre de las tensiones entre individuo y sistema, que subordine las esferas políticas, sociales y culturales a la esfera económica. «¿Acaso no es el mercado», escribe a este respecto Jean-Claude Michéa, «el que monopoliza ahora el derecho de enseñar a todos los humanos, empezando por los niños, lo que pueden saber y lo que les está permitido esperar?»⁵⁰ Los promotores de *Business and Society* defienden su concepción de la RSE apelando a la integración y a la armonía. Palabras que gustan y que seducen. Pero, detrás de estos términos, ¿no se oculta un objetivo muy preciso, el de producir un nuevo capitalismo, basado en la aparición de una «empresa global» destinada a un «proyecto conjunto de creación de uno mismo y de creación de una comunidad?»⁵¹ Además, detrás de la voluntad aparente de tener en cuenta las exigencias morales de la sociedad, ¿no hay simplemente el objetivo de maximizar el valor de las acciones? ¿No son los diferentes actores sociales un simple elemento de un entorno que debe ser gestionado a fin de asegurar los beneficios de las empresas y la rentabilidad de los accionistas? ¿La ética no está instrumentalizada a

fin de evitar decisiones que puedan incitar a la opinión pública a contrarrestar los objetivos empresariales?

La ideología dominante tiene tanta más necesidad de legitimación cuanto que cada vez consigue menos camuflar sus fallos. El año 2008 se acaba con una serie de disfunciones económicas que la crisis financiera ilumina con una luz cruda: crisis de confianza en la coherencia del sistema, desafección de los trabajadores por la empresa, disparidades salariales alarmantes entre los dirigentes y sus empleados,⁵² contradicción entre la remuneración de ciertos grandes empresarios y los rendimientos de la empresa;⁵³ por no hablar de la crisis de las instituciones financieras o de los organismos de control. Frente a esto, presentar la empresa como un actor «social» y «moral» capaz de volver a dar sentido y valor al mundo, ¿no es un medio de desviar la atención de la opinión pública? Ciertas empresas esgrimen con orgullo los «valores» como un estandarte en la cruzada: se habla de desarrollo sostenible; se valoriza la responsabilidad social de las empresas y su preocupación por el medio ambiente; se insiste en el papel de los asalariados y en su autonomía; se pretende asegurar su desarrollo personal, etcétera. Sin embargo, ¿qué queda de la ética cuando se instrumentaliza para cortocircuitar el control del Estado y las normas morales establecidas por la sociedad civil?

El caso de Enron es, una vez más, un ejemplo especialmente suculento de esto. ¿Quién habría imaginado que esta empresa generadora, por sus malversaciones, de uno de los mayores escándalos financieros de la historia del capitalismo tuviera una bonita carta ética? Su legendario patrón, Kenneth Lay, tenía la costumbre de celebrar el éxito de sus trabajadores más eficientes man-

dándoles piedras en las que estaban grabados los «valores» a los que Enron afirmaba que estaba especialmente apegada: respeto, integridad, excelencia... Hoy sabemos qué pensar de ello. Pero el árbol Enron no debe ocultar el bosque. L'Oréal, designada en 2007 como una de las empresas más éticas del mundo,⁵⁴ fue condenada el 6 de julio de 2007 por el Tribunal de Apelación de París por discriminación racial en la contratación. Los hechos se remontan a 2000, cuando las animadoras para una campaña de promoción se contrataron en función del color de la piel. L'Oréal había pedido a la sociedad Districom-Sodep, más tarde convertida en Ajilon (grupo Adecco), que contratara y formara a trescientas animadoras para dar a conocer los productos Garnier, concretamente la gama de productos para el pelo Fructis Style. Un fax, enviado por la directora de Ajilon a la dirección de operaciones nacionales de Adecco, llevaba la indicación «BBR», de «azul (*bleu*), blanco, rojo». Sin embargo, como recuerda Jean-Paul Agon, director general de L'Oréal, durante una conferencia de prensa el 12 de julio de 2007, justamente en 2000, L'Oréal aprobó una carta ética en la que la «diversidad» aparecía entre los valores clave de la multinacional...

No hace demasiado tiempo, justo en los años ochenta, los teóricos del Mercado (entre ellos los *Chicago boys*) insistían sobre el hecho de que un responsable de empresa no disponía de ninguna legitimidad para emprender acciones orientadas hacia el bien social. Friedrich Hayek incluso denunciaba la idea de «justicia social», noción que disimulaba, según él, la protección de los intereses corporativos de la clase media.⁵⁵ En la actualidad, los nuevos gurús de la gestión empresarial propo-

nen la visión de una «empresa en la sociedad». Y una empresa en la sociedad –«un actor en el seno de la urbe»–⁵⁶ puede y debe dictar sus reglas y sus normas tanto más libremente cuanto que la ideología dominante milita por un Estado que, en nombre de lo *justo*, rechaza cualquier compromiso en términos de valores y prefiere basarse en las competencias técnicas de los considerados «expertos».⁵⁷ El elemento central de esta transición es la emergencia de un «derecho blando» (*soft law*) que se superpone directamente a los derechos nacionales y que tiene como característica paradójica el no disponer de ningún valor legal; se propone definir y sugerir grandes principios de acción, pero no controla y no impone ninguna norma de conducta a las empresas. En este contexto, está abierta la vía para que las «supraclases» –los dirigentes de empresa y sus accionistas– impongan a todos *su* visión de la ética y del bien. Sobre todo teniendo en cuenta que la retórica establecida por la ética de los negocios aparta la atención de una tarea mucho más importante, establecer nuevas reglas susceptibles de promover el bien común e impedir al mundo de las empresas que tome la política como rehén. Por otra parte, aquí reside, como hemos dicho, la especificidad del proyecto del neoliberalismo contemporáneo con respecto al liberalismo tradicional, la invasión de la moral por la economía. La «ética de los negocios» sustituye a la «ética en los negocios». De esta manera, se alcanza el objetivo de la gestión empresarial, librar a los actores económicos de la moral común. Algo que ni Adam Smith, ni Say, ni Walras, ni siquiera Hayek o Friedman se habrían atrevido a proponer, la nueva gestión empresarial cree poderlo realizar.

Sobre el buen uso de la gestión empresarial: de la «manipulación perversa» al suicidio

¿Vemos en la calle o en un camino algún acto de violencia y de injusticia? Al instante, un movimiento de cólera y de indignación se eleva del fondo del corazón y nos conduce a defender al oprimido.

Jean-Jacques Rousseau, *Emilio*

El 20 de octubre de 2006, un técnico de informática se tira del quinto piso en el vestíbulo del edificio principal del centro tecnológico de Renault en Guyancourt (Yvelines). La información sorprende a la opinión pública; el suicidio tiene lugar en plena mañana, ante varias docenas de testigos. Por desgracia, no es el único acto desesperado en este centro, que tiene el triste privilegio, en 2007, de contar con otros tres casos de suicidio. No obstante, como consecuencia de las declaraciones de un miembro de la CGT, que afirma que «el clima angustiante que reina en la empresa» tiene un papel en estos suicidios, la dirección de Renault responde indignada: «No establecemos ninguna relación entre estas muertes y nuestra política de dirección del personal; siempre hay un factor personal en los suicidios y, a pesar de todas nuestras precauciones, no podemos evitar que este tipo de dramas se produzca».¹ Unas semanas más tarde, el

CHSCT (Comité de Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo) solicita un informe a la oficina de tecnología, cuyos resultados definitivos se hacen públicos el 21 de enero de 2008.² El cuadro descrito por el informe, que recibe el 60% de respuestas, es terriblemente abrumador. «El porcentaje de población de riesgo en el centro tecnológico es de más del 30%, cuando la media nacional es del 10%», explican el 24 de enero a la Agencia France Presse Pierre Nicolas (CGT) y Bernard Masson, dos miembros del CHSCT responsables del estudio. Según ellos, «el informe señala las situaciones de sufrimiento de los asalariados y los ejecutivos de Renault, que son víctimas de un modo de gestión empresarial que actúa por culpabilización».

Seamos justos. Renault no es la única empresa que se enfrenta al suicidio de sus empleados en su lugar de trabajo (evidentemente, el lugar no es anodino). El año 2007 está tristemente marcado con un hierro al rojo vivo, sobre todo en el sector automovilístico.³ El 16 de julio de 2007, un trabajador del grupo PSA Peugeot Citroën aparece muerto en su fábrica de Mulhouse. El hombre se había ahorcado en los almacenes de montaje del sector logístico y elevaba a seis el número de empleados del grupo que ponían fin a sus días desde principios del año. Una vez más, la dirección considera que no existe ninguna relación entre esta serie de suicidios y la empresa. «Denuncio formalmente a los que establecen esta relación», declara Christian Streiff, director general de PSA Peugeot Citroën. «Todos estos comentarios son, en general, acusadores frente a la empresa y la jerarquía, y hoy tienen un peso muy importante sobre el clima de nuestros establecimientos, sobre todo de Mulhouse.»⁴ Ahora resulta que el suicidio es lo que ensombrece el clima de la empresa. Se necesita una buena retórica y mucho

aplomo para hablar de manera tan perentoria. La simple humanidad conduce al menos, sin transformarse en juez o en fiscal, a preguntarse si el clima de la empresa realmente no tiene nada que ver con estas oleadas de suicidios.

El sufrimiento en el trabajo

El suicidio en la empresa sigue siendo en la actualidad uno de los tabúes de la sociedad francesa. Es más fácil abordar temas como la corrupción de las elites o las desviaciones mafiosas de ciertos sectores que el suicidio de los trabajadores. Los raros casos en que, en el pasado, se pudo hablar de esta cuestión dramática estuvieron relacionados con ciertas profesiones «expuestas» o «de riesgo», como los guardias de prisiones, los policías, el personal de urgencias o incluso los bomberos, a pesar de que siempre se hizo con cierto malestar. Pero cuando se trata de suicidios en otros sectores, como el automovilístico, el malestar se transforma en mutismo. El apuro afecta también a los medios de comunicación y a los actores sociales. Se prefiere no hablar de ello. Estos actos parecen totalmente inexplicables. Se consideran muy raros. Pero ¿se conocen en profundidad? También en esto el malestar afecta a los poderes públicos. A pesar de que nuestros gestores están locos por los números y los porcentajes sobre todos los temas, incluso los más insólitos, no existen estadísticas oficiales sobre los suicidios en la empresa.⁵ Sin embargo, un estudio parcial, el único realizado en 2003 por la inspección médica de Baja Normandía,⁶ señala el hecho de que estos suicidios están lejos de ser despreciables, pues, en Francia, cada año se suicidan en su lugar de trabajo entre trescientos y cua-

trocientos trabajadores. ¿Por qué se matan hoy los asalariados en entornos de trabajo donde la dificultad de las tareas no es aparente de forma inmediata para un observador ingenuo? ¿Y por qué se matan cada vez más en su lugar de trabajo?

Antaño, hasta los años noventa, el suicidio en el trabajo casi no existía en Francia. El fenómeno afectó durante mucho tiempo sólo al mundo de la agricultura, golpeado por el endeudamiento, el aislamiento y el éxodo rural. Los campesinos desesperados se colgaban en su granja o se tiraban bajo su máquina. En las empresas, los primeros casos de suicidios profesionales se remontan sólo a una decena de años, y estos suicidios no tenían lugar en el puesto de trabajo. La elección del lugar para poner fin a la vida es bastante significativa; en efecto, el lugar parece tener un valor simbólico, como si el último mensaje del que decide poner fin a sus días estuviera directamente dirigido a sus empleadores y a sus colegas. «Estos suicidios están relacionados», explica Christophe Dejourn, «con la manera en que la solidaridad y los fenómenos de ayuda mutua han sido disgregados del mundo del trabajo.»⁷ Para este especialista de patologías del trabajo, las evoluciones del mundo de las empresas son la causa directa. El tejido social de las organizaciones «está siendo liquidado por una gestión empresarial cada vez más agresiva». El hecho de que alguien sufra o sea acosado siempre ha existido. La novedad es que los trabajadores cada vez están más solos para afrontar la arbitrariedad y el sufrimiento que se desprende de ella. La falta de diálogo, el ritmo de las reestructuraciones de sociedades, el estrés, la competencia entre los trabajadores, la exclusión, el despido y el acoso moral son factores que explican al menos en parte estos actos desesperados. En el momento en que se reduce la organización del trabajo

jo a la división y la distribución de las tareas, y que se está convencido de que estas tareas pueden evaluarse en cualquier momento, de manera objetiva y racional, se olvida que la realidad es mucho más compleja y que, en la realidad, las cosas no funcionan casi nunca como se había previsto: «Cuando hablamos, escuchamos o nos justificamos ante un café es cuando nos decimos las cosas que nunca salen en un marco más institucional; criticamos a la jerarquía, hablamos de lo que no funciona, de lo que plantea dificultades y de lo que irrita, en suma, nos remontamos a lo real, que a menudo difiere respecto a la manera en que la gestión empresarial querría que funcionara».⁸ Ahora bien, toda esta «vida en común», un poco desordenada, pero que ilustra perfectamente la «pausa para el café», es lo que está desapareciendo bajo los efectos de la nueva gestión empresarial. La competición disloca cualquier solidaridad y remite al individuo a una soledad desconfiada. A veces, los remedios son todavía peores que el mal. Al tener conciencia de este estado problemático creado por sus nuevos métodos empresariales, algunas empresas han impuesto pausas en las que sus trabajadores «deben» hablar entre sí. Es la conversación obligatoria, como la fiesta obligatoria la noche de Fin de Año. Evidentemente, el resultado es contrario al esperado...⁹ No es sorprendente que una serie televisiva como *Cámara café* tenga cierto éxito. Los trabajadores la miran con nostalgia.

Pero la degradación de las condiciones de trabajo no lo explica todo. Es cierto que los análisis de Christophe Dejours son extremadamente pertinentes. Pone el dedo, con razón, sobre la cosificación de los recursos humanos, o sobre el cinismo de ciertos empresarios. Sin em-

bargo, podemos preguntarnos si no existen otros factores, relacionados en especial con las recientes transformaciones de la gestión empresarial. ¿Acaso todas las paradojas de las que acabamos de hablar en el capítulo anterior no encierran a los trabajadores en la prisión de una lógica perversa que les pide todo y su contrario? No existe la «neutralidad» del trabajo frente a la salud mental. Es o lo uno o lo otro. Christophe Dejours tiene toda la razón cuando lo señala: «O el trabajo se inscribe como mediador en la construcción de la identidad y de la salud, o contribuye a desorganizar la identidad, e incluso a destruirla, y se convierte entonces en un factor patógeno de gran potencia».¹⁰ Por lo tanto, es perfectamente lógico preguntarse si las órdenes contradictorias a las que se enfrentan actualmente los trabajadores han desempeñado un papel destructor o agravante.¹¹

En busca de identidad

Aunque el objetivo de las empresas siempre es el mismo: movilizar a los asalariados según los objetivos de la empresa para maximizar los beneficios, éstas cada vez intentan más presentarse como portadoras de valores y de referencias para cada individuo. Por eso, como hemos visto, utilizan un discurso que pretende no solamente convencer e influir sobre los comportamientos de los actores, sino también seducirlos proponiéndoles a la vez un trabajo, una cultura y una identidad... Los dirigentes reconocen la importancia del factor humano y ensalzan los méritos de los trabajadores, a veces erigidos al estatus de «colaboradores»; los empresarios expresan su voluntad de asociar a sus asalariados a la formulación de las orientaciones y ponen por delante sus responsa-

bilidades y su compromiso para el éxito colectivo.¹² Es la famosa cultura de empresa, que pretende suscitar la adhesión de los empleados. Lo hemos visto a propósito de Danone. Pero los casos son múltiples. AXA, por ejemplo, en su sitio web, habla en repetidas ocasiones sobre la importancia del «desarrollo de cada colaborador» y sobre la centralidad de un «entorno respetuoso con la persona humana». De ahí el peso que el grupo concede a la «visión AXA», su «ambición», sus «valores», su «compromiso». Todo ello confortado por una declaración muy inspirada del presidente del directorio, Henri de Castries: «En un mundo en el que todos necesitamos referencias para adaptarnos a los cambios más o menos rápidos que tienen lugar en nuestro entorno, debemos ser conscientes de la importancia de nuestro papel y estar orgullosos de él [...]. Éste es el significado de la visión AXA. Da todo su sentido a nuestro trabajo cotidiano. Encarna toda la dimensión social y humana de nuestro oficio, cuya utilidad nunca ha sido tan grande».¹³ ¡Incluso existe un florilegio importante de testimonios «motivados» de cierto número de asalariados interrogados para la ocasión!¹⁴ En cuanto a L'Oréal, esta multinacional de la cosmética no economiza cuando se trata de promover su visión y sus «valores». En su sitio web, se habla sistemáticamente de «pasión por el oficio», de «desarrollo del potencial individual» y de «desarrollo de las responsabilidades profesionales». Todo ello aderezado, por supuesto, con testimonios muy elocuentes de los que trabajan en la realización y la valorización de cremas de día o de champús: «La belleza nace de cada persona. Nuestra misión es desarrollar cada talento individualmente», dice Michael. «L'Oréal es un club en el que es posible expresarse. Sabe dar confianza a los jóvenes. Tengo la oportunidad de implicarme cada día en proyectos po-

tentes y de vivirlos con pasión», añade Charles. Y Niki concluye: «La belleza es el respeto».¹⁵

Quizás haya que rendirse a la evidencia; estos discursos gustan, incluso convencen a la mayoría de los trabajadores. Se insinúan en el propio interior de la conciencia individual a través de los giros lingüísticos adoptados progresivamente por muchos asalariados. «No hay grupo poderoso (en innovación, presencia en los mercados, gestión empresarial) sin cultura interna fuerte. En un mundo en rápida evolución, la cultura interna se convierte en un reto prioritario», escribe Daniel en respuesta a la pregunta «¿qué piensa del papel creciente de la cultura de empresa?», planteada a los internautas por el JDN Management en octubre de 2007. Y Lyonel añade: «No hay nada tan importante como implicarse en un proyecto. Como añadir a la comprensión técnica, económica y estratégica, la comprensión moral. Los derechos y los deberes de cada uno en el seno de la empresa. Este segmento de la filiación que crea el fuerte símbolo de la pertenencia».¹⁶ Por otra parte, es mucho más «cómodo» evolucionar en una empresa en cuyo discurso y en cuyos valores se cree. Sobre todo teniendo en cuenta que las mentes críticas son muy poco apreciadas en estas grandes organizaciones, se miran como individuos incapaces de tener un espíritu de equipo... Pero más allá de las apariencias, esta retórica tiene un objetivo muy preciso, la adhesión de los trabajadores a los objetivos de la empresa. Porque la eficacia ya no es suficiente. Ahora es necesario «creer» en la misión. Como explica el estadounidense Stephen Covey, especialista en consejos, «ser eficaz [...] ya no es opcional en el mundo actual, es el billete de entrada sobre el terreno. Pero para sobrevivir, prosperar, innovar, sobresalir y estar en primera fila en esta realidad nueva, debemos capitalizar esta eficacia y superar»

la. La nueva era exige *grandeza*. Exige que se tenga una sensación de *cumplimiento*, que se actúe con *pasión* y que se *dé la cara*». ¹⁷ He aquí un caso típico de la influencia del imperio de las empresas a la vez sobre el tiempo y sobre la mente de sus trabajadores. Porque ya no basta con que éstos estén disponibles en todo momento. Ahora es necesario que acepten llegar hasta el final de su resistencia física y psíquica. ¡Y por supuesto, toda esta nueva inversión, casi religiosa, debe hacerse –los asalariados deben convencerse de ello– en nombre de su desarrollo personal! Por eso, se anima al trabajador a convertirse progresivamente en su propio empresario, a ser autónomo y responsable, y a asumir así todos los riesgos, lo cual normalmente es competencia de la empresa. Al mismo tiempo, no se le permite –o muy modestamente– aprovecharse realmente de las ventajas relacionadas con los riesgos que corre (por ejemplo, una posible participación en los beneficios). Se pretende valorizar el «saber ser» personal, tanto en la fase inicial de la contratación como en las diferentes etapas de evaluación. ¹⁸ Pero, en lugar de permitir realmente a los trabajadores que den lo mejor de sí mismos, se utiliza este argumento del «saber ser» para establecer procedimientos permanentes y minuciosos en los que la evaluación del trabajador se deja a la total discreción de su *staff* superior, lo cual no deja de desposeer al trabajador de una gran capacidad de juicio respecto a su propia manera de concebir sus competencias y sus proyectos, para los que se considera su propio empresario. Las prácticas de uno mismo en la empresa vehiculan así una verdadera codificación de las relaciones con uno mismo; una codificación que hace posible una «puesta al servicio recíproco entre la necesidad individual de reflexividad y las necesidades organizativas de gestión de la subjetividad». ¹⁹

En estas condiciones, resulta difícil no sufrir en carne propia la hipocresía y las contradicciones de este doble discurso. Ser autónomo, sin poder serlo nunca de forma efectiva...

Pasión y castigo

La retórica empresarial se apoya en la crisis de sentido que invade el mundo contemporáneo. Por supuesto, permanece callada sobre las causas de esta crisis, pero navega sobre sus consecuencias, sobre todo la angustia frente a la exclusión social. Hace hincapié en las lagunas de los grandes sistemas, como la escuela, la universidad, el Estado o la religión, cuyas deficiencias dejarían en cada uno un vacío que la empresa sería capaz, según ella, de colmar.²⁰ «El ascenso del individualismo dificulta la formación de nuevas solidaridades o compartir los valores sociales», ha escrito muy recientemente Philippe Liger, director de recursos humanos del grupo Accor, en una obra cuyo título es elocuente, *Le marketing des ressources humaines (El marketing de los recursos humanos)*. Pero este alto dirigente tiene su solución: «Hay que reinventar modelos y construir nuevas referencias en un mundo al que le faltan singularmente»,²¹ reintroduciendo las nociones de seguridad y de ética. Los directores de recursos humanos ya no pueden, según este especialista, contentarse con gestionar los flujos de personal, sin tener en cuenta la especificidad de todos los colaboradores y la necesidad de «recolocarlos» en el seno del dispositivo de la empresa. La clave es «interesarse por los individuos ya no solamente a través de lo que saben hacer, sino por lo que son».²² Los empresarios modernos se centran, por tanto, en la «búsqueda de sentido» de los

individuos e intentan convencerlos de que sólo el trabajo hace posible actualmente el desarrollo personal.²³ Y aquí es donde la manipulación adquiere toda su amplitud. Porque el «humanismo» del que los empresarios se consideran portadores no es más que apariencia. Lo que realmente importa es explotar el sentido de la identidad y del bienestar de los trabajadores en provecho de los objetivos de la empresa.

La gestión empresarial consigue convencer a los individuos de que, para «ser ellos mismos», necesitan ser productivos, eficaces, rentables... Su autenticidad se desarrolla *en y por* el trabajo... No puede existir nada fuera del mundo de la empresa... Con esta ideología, no es sorprendente que cada vez más trabajadores desarrollen, como por otra parte han señalado muchos investigadores, una auténtica forma de adicción al trabajo,²⁴ una relación patológica caracterizada por la compulsión en dedicar a su «*job*» cada vez más tiempo y energía (son los famosos *workaholics*).²⁵ El deseo normal (y sano) de existir y ser reconocido como sujeto en su totalidad se transforma en necesidad de «realizarse» por el trabajo. Entonces puede suceder que un individuo busque su lugar en el mundo únicamente a través de su actividad, sin concederse ni el tiempo ni la energía de existir aparte de esto. Es como si el trabajo se convirtiera en el espejo donde encontrar las imágenes capaces de restituirle su verdadera personalidad.

Una vez llegado a este estadio, identificándose totalmente con los intereses de su empresa, con la que establece una relación de fusión, el individuo pierde la capacidad de darse cuenta de la manipulación a la que está sometido. Esta relación de fusión funciona tan bien que,

ante un riesgo mal controlado o la comisión de una falta, el trabajador puede sentir su vida como vacía de sentido. Ha fracasado a los ojos de los que han confiado en él y no ha estado a la altura de sus expectativas, las de los demás, no las suyas... ¿Cuánto vale ahora su propia existencia? En un mundo en que todo parece poder venderse y comprarse, nos encontramos atrapados en un mecanismo infernal, donde creemos que el trabajo permite comprar la alegría, el sentido de la vida, el amor. Por otra parte, sobre las olas de estas creencias falsas navegan los empresarios más hábiles, que instrumentalizan la culpabilidad de sus «sujetos» más entregados. Ambiguos y contradictorios, llegan a eliminar toda forma de espíritu crítico, en nombre del «espíritu de equipo» y del «profesionalismo». Su arma principal es la habilidad, una habilidad que muestran cuando se trata de presentar de manera convincente los argumentos que justifican su conducta. A veces, invocan las «evidencias»; en general, señalan sus buenas intenciones. Explotan hasta el final las palabras y las expresiones más eficaces y rentables. Así es como se puede comprender la fórmula extraña de un consultor de moda: «En el corazón del responsable, hay un campeón; en el corazón del campeón, hay un príncipe; en el corazón del príncipe, hay un hombre nuevo».²⁶ Una receta a la vez simple y cínica; para convertirse en jefe y salir del lote, hay que ser capaz de parecerse al príncipe maquiavélico, que no vacila en instrumentalizar a los demás en nombre del provecho y el poder. Porque un auténtico campeón de la gestión empresarial, como un príncipe, no debe vacilar en utilizar a la vez la disimulación y la simulación; en todo momento, debe ser capaz de simular cualidades conformes con la moral pública para hacerse amar, a la vez que disimula en su fuero interno los vicios que la contradicen. Es la famosa pa-

rábola maquiavélica del león y el zorro.²⁷ Aunque, a diferencia del príncipe de Maquiavelo, que utiliza su habilidad por «necesidad», por el bien soberano de su reino, los empresarios más hábiles aprenden a manipular a los demás, desde los bancos de las escuelas de gestión empresarial, generalmente para su propio interés personal.

Están dotados de una combatividad extrema y de una capacidad de reacción destacable, y les gusta «ganar». Y para ganar, están dispuestos a todo, incluso cuando se trata de creer en su propia mentira. Hay en ellos un sentimiento de omnipotencia; creen que pueden controlarlo todo y saberlo todo del mundo. De ahí su gran capacidad de persuadir a los demás de que actúen según sus deseos, incluso cuando las acciones que emprenden pueden tener efectos nefastos. La propia noción de respeto es lo que le falta a su mundo. Al mismo tiempo que se erigen en «dadores de lecciones», no creen que a una persona, como tal, se le deba respeto. El respeto, para ellos, se merece, se gana, se arranca... mediante las pruebas que se hacen a lo largo de toda la vida, mediante la capacidad de «hacer hacer» y de «hacer ser» a los demás. El abuso de poder de los jefes siempre ha existido, pero actualmente se disfraza con mucha frecuencia. Los dirigentes hablan de autonomía y de espíritu de iniciativa a sus asalariados, pero no dejan de exigir sumisión y obediencia. Los trabajadores, por su parte, funcionan «porque están obsesionados por amenazas sobre la supervivencia de la empresa, por la perspectiva de los despidos y por el recuerdo incesante de su responsabilidad, es decir, de su eventual culpabilidad».²⁸

Para estos dirigentes sin escrúpulos, se trata siempre de crear una pantalla semántica capaz de hacer girar el motor sin desvelar nunca los engranajes. En efecto, la perversidad que los caracteriza revela una negación del

otro en su identidad y en su personalidad, a la vez que da la sensación de una escucha atenta y enfática. Porque lo que cuenta, para ellos, es su capacidad de hacer compartir su propia visión del mundo y sus propios valores. Por otra parte, su poder de convicción es enorme, a pesar de los daños colaterales que pueden desprenderse para todos los que se comprometen por ellos... Si se descubren en flagrante delito de mentira, son capaces de negar con un aplomo fuera de lo común... Saben perfecta y ferozmente defender sus intereses, de los que siempre tienen una visión muy clara. Pero apenas se les pone en entredicho, se convierten en los campeones de las intenciones puras; se atribuyen los valores más nobles, como la integridad, el respeto e incluso la solidaridad.²⁹ Atados de pies y manos al determinismo económico más apremiante, se adornan con ideales y aspiraciones; se convierten en humanitarios y proféticos.³⁰

Renault y Peugeot Citroën

Volvamos ahora brevemente al caso de Renault y Peugeot Citroën. Sin pretender explicar lo que pudo pasar en el seno de estas dos empresas (muy discretas, como se comprenderá, sobre estos casos) ni en la vida de los que se suicidaron, es interesante señalar las contradicciones entre los «valores» que la dirección esgrimió cada vez y las presiones sufridas por los empleados. Renault, por ejemplo, se presenta como una empresa abierta, acogedora y extremadamente comprometida desde el punto de vista ético: «Renault es más de 130.000 talentos que imaginan, conciben, fabrican y comercializan vehículos en 118 países [...]. Las competencias de los hombres y las mujeres de Renault son las que generan el

rendimiento del grupo. Renault favorece el desarrollo de sus colaboradores y les garantiza el acceso a la formación a lo largo de toda su vida profesional [...]. Mantenernos a la escucha, realizar, es nuestra ambición y es el trampolín de vuestro desarrollo. Trabajar en Renault es compartir estos valores, que estructuran la acción de los trabajadores del grupo, a la vez comprometidos sobre los rendimientos de la empresa, abiertos y apasionados». ³¹ Se observan claramente las palabras clave que estructuran el discurso: desarrollo, rendimiento, pasión, apertura. El trabajador incluso es explícitamente invitado a «compartir» los valores de la empresa («trabajar en Renault es compartir estos valores»...). Pero ¿qué pasa cuando estos valores se convierten en un medio de aumentar la presión sobre los asalariados? ¿Y qué le queda al que decepciona?

Como muestra el informe del gabinete *Technologia*, ³² más de dos tercios de los trabajadores estiman que trabajan regularmente más de nueve horas al día. El 87,5% de los ejecutivos dirigentes superan las diez horas. «Soporto muy bien trabajar doce horas cuando se trata de una sobrecarga pasajera. Pero este tiempo se ha vuelto habitual desde hace mucho tiempo y ya no tengo la capacidad de absorción de las sobrecargas que requieren pasar a catorce o dieciséis horas», explica un responsable de la unidad de diseño. ³³ Ahora bien, como señalan los sindicatos, esta situación no proviene de ayer. Porque el sector del automóvil debe enfrentarse a una mayor competencia por la globalización. Pero el plan 2009, lanzado por Carlos Ghosn, no ha arreglado las cosas. El centro tecnológico debe sacar veintiséis modelos nuevos. «En 1993, se necesitaron cincuenta y cuatro meses para diseñar y producir el Laguna I; el Laguna III [ha salido] en veintiséis meses y el plazo se reducirá todavía más

para el Mégane», expone el informe de Tecnología, a la vez que señala, sin embargo, la «fuerte adhesión de los trabajadores del centro tecnológico a los objetivos del contrato 2009». Este último punto es el que parece más interesante y puede, si es posible, proporcionar una primera clave de explicación a esta oleada de suicidios. Esta «fuerte adhesión» pone de manifiesto un estado de ánimo en el seno del centro tecnológico, aunque sólo sea porque puede, en todo momento, volverse contra sus adeptos. Por otra parte, ¿no se encuentra en el propio centro de la culpabilización de unos y otros cuando no consiguen seguir el ritmo impuesto por la dirección? «Nunca somos demasiado exigentes», dice la publicidad del nuevo Laguna... A veces, hay que ir en contra de los dichos populares. Porque, por desgracia, hay casos en los que «se es demasiado exigente» y no admitirlo puede tener consecuencias fatales.

En cuanto a PSA Peugeot Citroën, las paradojas son semejantes, sobre todo cuando se compara el texto de «Nuestro compromiso social», que se puede consultar en el sitio web del grupo, con el discurso pronunciado en febrero de 2007 por Christian Streiff, el nuevo presidente. «Con más de doscientos mil colaboradores en el mundo, la política de recursos humanos de PSA Peugeot Citroën es un reto importante para el crecimiento y el desarrollo del grupo. Alfa rendimiento económico y progreso humano, apoyándose en unos valores comunes y en un diálogo social permanente.»³⁴ Con respecto a este «compromiso social», el discurso del nuevo presidente Christian Streiff tiene el efecto de una bofetada en plena cara. Desde su llegada, Streiff se centra en las pérdidas del grupo (durante los últimos tres años, PSA habría per-

dido 1,5 puntos de participación de mercado) y preconiza una nueva organización de la empresa sobre la base de cuatro urgencias: la calidad, la reducción de costes, la estrategia de producto y la internacional:

Debe realizarse un cambio drástico en el ritmo de las economías a corto plazo: gestión de los efectivos, reducción de los gastos de estructura, aumento rápido de la productividad en todos los establecimientos y en todas las direcciones de la empresa y simplificación de la organización forman parte del programa de los próximos meses [...]. La aceleración del plan de producto y su ampliación deben responder mejor a los cambios de expectativas de los clientes y a la intensificación de la competencia mundial.³⁵

No se puede negar que este discurso tiene el mérito de la sinceridad. Existe una urgencia y no se puede hacer otra cosa que someterse a las presiones del Mercado; es necesario acelerar imperativamente el ritmo de trabajo, gestionar mejor los efectivos y responder a las expectativas de los clientes. Lo cual, desde un punto de vista estrictamente económico, parece muy coherente. Ahora bien, ¿cómo conciliar la aceleración necesaria del ritmo de trabajo y la gestión rigurosa de los efectivos con las palabras loables presentadas en «Nuestro compromiso social»? A situación excepcional, respuesta excepcional. De acuerdo. Pero ¿qué hay del «progreso humano» y del «diálogo»? ¿Para qué sirve insistir en el hecho de que la empresa tiene como objetivo «valorizar el capital humano y enriquecer las competencias de los trabajadores» si no para establecer una relación con los asalariados que supere la relación contractual normal, a fin de pedirles que se entreguen en cuerpo y alma a su trabajo?

En realidad, la utilización de palabras como «compromiso», «valores» y «diálogo» sirve para crear un sistema en el que los asalariados se transforman en «esclavos de oro».³⁶ Esclavos voluntarios, «autónomos», que eligen libremente su estado de servidumbre. Es una manera de atribuirles la responsabilidad de los posibles fracasos. Es una forma de señalar con el dedo, cuando es necesario, sus faltas. Por otra parte, la principal pregunta que se formulan los jefes de empresa en la actualidad es: ¿cómo movilizar y desarrollar el «capital humano» con el «libre consentimiento» de cada trabajador?

Con Taylor, el hombre desapareció del universo empresarial. Pero la manipulación contemporánea va mucho más lejos, consiste en instrumentalizar a los individuos utilizando en los discursos conceptos positivos y consensuales como la autonomía, la participación, la buena convivencia, la motivación..., para darles un sentido y un contenido valorizador. Esto implica, por una parte, la aceptación por el trabajador de objetivos autoritariamente fijados por la dirección de las empresas (contratos de objetivos, porcentajes de éxito, etcétera) y, por otra parte, el sometimiento permanente a toda una serie de evaluaciones y balances de competencias, encargados de «apuntar» a los asalariados lo que son y lo que deben ser no solamente en el seno de la empresa, sino también en el exterior, en la sociedad. Justamente este desfase entre los valores preconizados por la empresa y la realidad del mundo del trabajo es lo que podría producir en algunos una pérdida de sentido y una fragilidad existencial. De la misma manera que la búsqueda de beneficios a cualquier precio por parte de los jefes va de la mano con la ilusión de una autonomía siempre mayor para los asalariados, incluso en la gestión del tiempo. La presión que pesa sobre los trabaja

dores de empresa, a fin de acelerar el ritmo de producción, se asocia al paso de un tiempo de trabajo estable y fijo a un tiempo mucho más flexible, en el que cada uno puede, aparentemente, gestionar él mismo su empleo del tiempo. Pero justamente sólo es una apariencia. Porque, si bien es cierto que los horarios son, en principio, elásticos y desestructurados,³⁷ también es verdad que el tiempo de trabajo «desborda» del marco de trabajo propiamente dicho.³⁸ En muchos casos, parece difícil asimilar el tiempo de presencia en el lugar de trabajo con el tiempo de trabajo; no sólo la presión no abandona nunca a los trabajadores, ni siquiera en su hogar, sino que las nuevas tecnologías de la información permiten también seguir la pista del trabajador incluso en la intimidad de su dormitorio. La distinción entre la vida privada y la vida profesional se difumina, pues el tiempo de la vida privada es cada vez más el tiempo de la vida profesional; la mayor parte de las actividades están relacionadas con el trabajo, incluso una cena entre amigos puede convertirse en una comida de negocios... ¡De ahí la confusión permanente entre los vínculos afectivos y las relaciones útiles!

Esta invasión de la esfera privada por la esfera profesional no es en sí escandalosa, sobre todo en un mundo muy exigente. Siempre y cuando se tenga conciencia de que se trata de una degradación del marco de vida y no, como el discurso empresarial intenta hacernos creer, de una nueva forma de desarrollo personal. Al relacionarlo todo con el trabajo y perder de vista que no existimos sólo en función de lo que hacemos, algunos no consiguen imaginar lo que son fuera de su actividad profesional. Ahora bien, cuando aparece un problema en el marco del trabajo, ¿qué queda entonces del ser humano?

El «milagro» del trabajo

Los dirigentes políticos y patronales preconizan un discurso sobre los valores, sobre el lugar del hombre en el trabajo, sobre la importancia del «capital humano» y del «desarrollo personal». Al mismo tiempo, esta retórica tiene problemas para ocultar la reducción de los individuos a peones de un tablero de ajedrez. Está de moda. Pero también es el drama de nuestra época. «El trabajo es una cosa esencial para el hombre, a fin de llevar una vida equilibrada, indispensable al individuo para cumplir y desarrollar mejor todas sus potencialidades», declara Christine Lagarde en su famoso discurso del 10 de julio de 2007. «No es ni una alienación ni un simple mal menor únicamente destinado a subvenir a las necesidades de la vida cotidiana.»³⁹ En unas frases, la ministra de Economía resume un buen número de recetas de la retórica contemporánea, que instrumentaliza la necesidad de desarrollo personal inherente a cada individuo, identificando su equilibrio personal con el desarrollo de las competencias, que después podrán ser utilizadas por las empresas.

Es cierto que el trabajo permite cierta realización de uno mismo, sobre todo en el ámbito social, cuando la contemplación de los «productos» del trabajo posibilita que un individuo goce de la conciencia de haber satisfecho una necesidad humana y de haber llegado al mismo tiempo a transformarse. Pero el individuo no debe convertirse en esclavo de su actividad, con el riesgo de ver completamente agotada su objetividad, liberada de cualquier afecto. La propia etimología del verbo «trabajar» nos indica los límites del trabajo. Parece ser que este verbo suplantó a «obrar» en el siglo XVII a causa de la posible confusión con «abrir». «Obrar» viene del latín *ope-*

ture, mientras que «trabajar» derivaría del latín popular *tripaliare*, que significa «torturar», «atormentar» con el *tripalium*, un instrumento formado por tres estacas y destinado a trabar a los animales para encerrarlos o curarlos. Como dice Hannah Arendt, «mientras que *obrar* termina cuando el objeto se acaba, trabajar gira sin cesar en el mismo círculo que prescriben los procesos biológicos del organismo vivo, las fatigas y las penas sólo terminan con la muerte de este organismo».⁴⁰ Así pues, encontramos en la etimología la ambigüedad fundamental que rodea desde siempre al trabajo: la producción y la transformación del mundo a través de la finalización del objeto se oponen a un trabajo circular y sin objetivo, la expresión de una necesidad a la que ningún ser humano puede escapar. Esta oposición había acompañado hasta ahora las reflexiones sobre el trabajo y su estatuto. En el pensamiento clásico, por ejemplo, el trabajo encarnaba la pena y el sufrimiento, y remitía directamente a la categoría de la necesidad.⁴¹ Por eso, el esclavo –un adversario vencido, por ejemplo– podía ser encadenado a las tareas serviles y despreciables, y sólo había libertad política para el hombre en la medida en que se liberaba de la necesidad; si los artesanos accedían al rango de ciudadanos, no era gracias a su trabajo, sino *a pesar de él*. Por otra parte, Hesiodo, Homero o los trágicos (Esquilo, Sófocles, Eurípides), no consideraban el trabajo como algo vergonzoso; el hombre se desarrollaba gracias a él al hacer realidad las fuerzas que la naturaleza había puesto en su ser. Pero esto sólo era posible si se liberaba de las obligaciones exteriores dictadas por la necesidad. Por eso, en *Los trabajos y los días*, Hesiodo enuncia el valor poético del trabajo vivido en el ciclo de las estaciones y de acuerdo con la naturaleza, a la vez que distingue claramente entre *ergon*, la «obra», y *ponos*,

la «fatiga», que es posible descargar en el animal o el esclavo. El cristianismo puso fin, con dificultades, a la sociedad de la esclavitud antigua, pero no pudo resolver esta cuestión del trabajo. La tripartición de la sociedad feudal (*oratores, bellatores, laboratores*) muestra claramente que lo esencial de las cargas humillantes recaía sobre este último orden, el Tercer Estado:⁴² «Los que trabajan, y casi únicamente en provecho de los demás, son seres esclavizados, bajos, despreciables».⁴³

En el siglo XVIII, el trabajo empieza a asociarse explícitamente a una forma de disfrute. De manera progresiva, pasa de la categoría de la necesidad a la de la libertad. A «la pasión por el disfrute actual» que lleva a gastar, pero es «en general pasajera y accidental», Adam Smith opone el «deseo de mejorar nuestra suerte, deseo que suele ser, en verdad, tranquilo y sin pasión, pero que nace con nosotros y no nos abandona hasta la tumba».⁴⁴ Todavía mejor, para Hegel, el trabajo es aquello por lo que el sujeto puede por fin realizarse. Hay que decir que, entretanto, se perfila la revolución técnica (es el inicio de la revolución industrial) y deja adivinar la esperanza—pronto truncada— de la liberación del hombre por la máquina. Con ello, al trabajo como «expresión de la necesidad», que obliga a los hombres a arrancar a la tierra los productos de supervivencia con dolor, Hegel opone un trabajo sinónimo de libertad; en la *Fenomenología del espíritu* (en el capítulo «Dominación y servidumbre»), describe el trabajo como el medio a través del cual el hombre puede acceder a la libertad. Por otra parte, el deseo de reconocimiento es lo que da lugar a una lucha feroz entre la conciencia del siervo y la del señor. Y si bien la conciencia del amo sólo es reconocida en su libertad por una conciencia «reconocedora», la conciencia del siervo está comprometida en una actividad transformadora.

dora del mundo en el que se forma. A través de su alienación, el sirviente hace realidad la verdadera humanidad, que se refleja en los productos de su creación, mientras que el amo se limita al consumo pasivo. La libertad puramente abstracta del amo sustituye a una libertad que se inscribe y se encarna en el mundo.⁴⁵

«El tiempo se gana»

En la actualidad, el trabajo está presente como el símbolo de la libertad de cada uno, el único instrumento de que se dispone para alcanzar el desarrollo personal y la autorrealización. Sin embargo, sigue perteneciendo, incluso cada vez más, a la categoría de la necesidad. Mientras que se valora como medio por el cual el individuo se posee plenamente a sí mismo y se expresa en el mundo (la fuente de un lugar en la sociedad, de una función, de un estatuto, de un papel a los ojos de los demás), el trabajo permite en realidad al sujeto «poseerse», porque el trabajador no es en absoluto dueño de su trabajo. En la mayoría de los casos, sufre múltiples presiones exteriores (cuando es asalariado, por supuesto, pero incluso cuando es independiente, porque entonces está sometido a las exigencias a menudo imperiosas de su clientela). Es evidente que debe «enfrentarse» a estos nuevos retos. Aunque ¿cómo pretender desarrollarse a través del trabajo, como repiten hoy los manuales de gestión empresarial? ¿Cómo interpretar el mensaje que se nos repite cotidianamente, según el cual el trabajo sería un símbolo de libertad? ¿Acaso no hay algo intolerable detrás de esta alusión (esperemos que involuntaria) a la fórmula tristemente famosa según la cual «el trabajo hace libre»?

Todo el mundo conoce esta frase, que se puede leer en la entrada del campo de Auschwitz, y parece difícil no pensar en ella cuando se escucha a alguien que presenta como evidente la relación entre el trabajo y la libertad individual. Pero el problema que plantea actualmente la valorización del trabajo como fuente de libertad no es en absoluto de la misma naturaleza. En aquella época, esta inscripción que acogía a los deportados era una forma extrema de burla que se añadía al *crescendo* de la abyección de los campos de concentración. El «trabajo» al que estaban sometidos los prisioneros, cuando no eran inmediatamente exterminados, era una actividad absurda y sin objetivo: barrer la arena durante horas; desplazar de un lugar a otro montañas de ladrillos para después volver a ponerlos en el lugar inicial, etcétera. El trabajo era repetitivo, extenuante, inútil. Todo estaba codificado de manera obsesiva, como si se tratara de organizar la cadencia de una producción perfecta. Pero el establecimiento logístico y minucioso de reglas carecía de finalidad. En los campos, nada tenía sentido. Los días se convertían en una sucesión de horas sin objetivo y sin orden. Como cuenta Primo Levi: «Para los hombres libres, el marco temporal tiene siempre un valor, tanto mayor cuanto que quien se mueve en él despliega recursos interiores más amplios. Pero para nosotros, las horas, los días y los meses no eran más que un flujo opaco que transformaba, siempre demasiado lentamente, el futuro en pasado, una baratija inútil de la que intentábamos librarnos lo antes posible. El tiempo en que los días se sucedían vivos, valiosos, únicos, había terminado; el futuro se erigía ante nosotros, gris y sin contornos, como una barrera invisible».⁴⁶ Para los deportados, la historia se detenía. Nada podía permitirles «resistir» a su despedazamiento. Cuando se sale del horizonte del campo de

concentración, las categorías ya no son en absoluto las mismas, no es posible ninguna comparación, ni siquiera metafórica. Salvo si se trivializa la *Shoah*, lo cual es intolerable. Aunque el trabajo no haga necesariamente libre, como le gustaría a la «vulgata» empresarial, no por ello se puede decir que el trabajador contemporáneo se encuentre en el callejón sin salida absoluto del deportado, sin esperanza, sin perspectiva. Había una perversión sádica en los nazis que escribieron en la puerta de Auschwitz: «El trabajo hace libre». Sólo hay una perversión manipuladora en los que pretenden hoy que el trabajo sólo es realización. Lo cual no deja de plantear auténticos problemas. Porque, al lado de las apologías de la libertad y de la realización, otros conceptos alimentan los discursos empresariales, sobre todo el de la *excelencia*, difícilmente conciliable con la libertad de la que se habla. Una excelencia que, frente a los retos de la globalización, se vuelve obligatoria y universal: «Entramos en un mundo altamente competitivo, en el que la excelencia es de recibo [...]. Ha pasado el tiempo de dar tiempo al tiempo. El tiempo se gana». ¿Hay que llegar a la conclusión de que el tiempo ya no debe dedicarse más que al trabajo? ¿«Trabajar más, para ganar más» constituiría no solamente un programa económico, sino también un modelo moral, hasta convertirse en un «trabajar todo el tiempo» para tener derecho a existir? Es la conclusión lógica a la que nos puede conducir la retórica empresarial contemporánea. Ha pasado el tiempo de dar tiempo al tiempo... Ni siquiera Guizot se habría atrevido a llegar tan lejos.

Para los antiguos, era necesario «dar tiempo al tiempo». Esto permitía tener una perspectiva de uno mismo y una interiorización que evitaba tomar decisiones de forma precipitada. Todo el mundo necesita tiempo para

recuperarse física y psíquicamente. ¿Podemos, pues, considerar esta distancia como un derroche? Es cierto que, para que una empresa sea competitiva, es necesario que el tiempo no se malgaste inútilmente; una vez tomada una decisión, debe ser ejecutada con cierta rapidez. Para ello, debe existir una coordinación entre los diferentes servicios y los diferentes equipos. ¿Acaso no estamos en una época en la que se confunde la eficacia con la urgencia, en la que se pretende que el tiempo se comprima, en la que se pide que se consiga hacer cada vez más en el menor tiempo posible? Por una parte, se intenta imponer una visión global del trabajo como proveedor de sentido. Por otra parte, los proyectos sólo pueden ser a muy corto plazo; cualquier visión ambiciosa parece prohibida.

Como la guinda del pastel, la gestión empresarial consigue que confundamos la gimnasia con la magnesita: «A veces, oigo decir, a propósito del trabajo y de la competencia que genera, que es la guerra de todos contra todos. He aquí un auténtico contrasentido», afirma Lagarde. «Porque, en la guerra, el más fuerte somete al más débil, mientras que, en las relaciones de trabajo, el más fuerte comunica fuerza al más débil. Lo que cuenta, en el trabajo, no es el combate, sino la emulación. La posibilidad que se ofrece a cada uno de superarse. Por supuesto, algunos lo consiguen mejor que otros. Pero, y esto es lo esencial, nadie sale perdiendo. Nada mejor que el trabajo para tejer los vínculos entre los hombres, más allá de las jerarquías sociales, más allá de las fronteras.» Sin embargo, ¿podemos decir, en las relaciones de trabajo, que no hay sumisión de los más débiles a los más fuertes? ¿Podemos imaginar que todos los trabajadores se-

rán «excelentes»? ¿Cómo se puede afirmar que el trabajo no es un combate cuando se sostiene, al mismo tiempo, que todos deben intentar superarse constantemente? ¿Qué relación existe entre una visión idílica del trabajo como capaz de tejer los vínculos sociales y la realidad de la vivencia de los asalariados que se enfrentan con frecuencia a «objetivos críticos» y que, para mostrar su valor, deben aceptar con urgencia los retos que se presentan ante ellos? ¿Cómo afirmar que «nadie sale perdiendo» cuando se sabe –Carlos Ghosn lo explica muy bien– que a menudo se encuentran «puertas ardientes» y que a veces las personas se derrumban?». ⁴⁷ No obstante, es lo que pretende la sofística empresarial, que se cree capaz de casar el agua con el fuego.

La extensión del ámbito de la gestión empresarial

Toda nuestra cultura europea hace ya mucho tiempo que se mueve, con una torturadora tensión que crece de década en década, como arrastrada hacia una catástrofe: inquieta, violenta, precipitada, como un río que quiere acabar, que no busca más que volver a sí mismo, que teme volver a sí mismo.

Friedrich Nietzsche,
Fragmentos póstumos

En el reino de las competencias personales y del desarrollo personal, la gestión empresarial cuenta con muchos sujetos admirativos. La retórica empresarial se generaliza e invade casi todos los sectores de la sociedad, desde el ámbito de la política hasta el de la vida privada, marcada por la búsqueda del «bienestar» individual. En efecto, un número cada vez mayor de personas parece creer que existen recetas de la felicidad y piensa que necesita recurrir a este milagroso instrumento de éxito. El éxito de un número incalculable de obras, de opúsculos y de revistas sobre el desarrollo personal lo muestra claramente; todas estas obras prescriben recetas mágicas para *gestionar* el tiempo, *mantener* el equilibrio, *manejar* las relaciones con los demás, *aumentar* el número de amigos o *ganar* el corazón de todas las mujeres... A lo largo de las páginas, se ve desfilar una cantidad impre-

sionante de fórmulas mágicas. «Aprenda a afirmarse y a gestionar mejor el tiempo», «Desarrolle su carisma», «Aprenda a amarse», etcétera. ¡Bienvenidos al mundo del *successful!* Un mundo de recetas que invaden los quioscos y las librerías.

Esta palabrería dedicada al desarrollo personal generalmente se clasifica en la lista de best sellers.¹ Sin embargo, esta abundante y próspera literatura hace gala sobre todo de una falta de imaginación. Las ideas clave (si todavía se puede hablar de ideas) se retoman y se repiten mil y una veces, y se pasa con gran ligereza de una cosa a otra... ¿Cómo explicar entonces el éxito de esta «gestionalización» de nuestra vida? Antes de responder a esta pregunta, es importante comprender bien el proceso que surge desde hace algunos años en nuestra sociedad del hiperconsumo.

Gestionar y controlar

El individuo contemporáneo está obsesionado por el control de su vida; debe poder «gestionar su tiempo», «dominar su futuro», «controlar su cuerpo»..., expresiones que remiten a la idea de que cada individuo tiene hoy la posibilidad (y el deber) de organizar y de utilizar mejor su tiempo y sus energías a fin de «tener éxito». Se debe tener éxito en la vida como se tiene éxito en un régimen. Se debe tener éxito con los hijos como se tiene éxito en unas vacaciones. Se debe tener éxito con la pareja como se tiene éxito con una salsa... A partir del momento en que uno se «hace las preguntas adecuadas» y se «somete a las reglas adecuadas», sólo puede obtener los resultados esperados. Es el principio de la mayonesa. Si la mayonesa no «cuaja» es porque no has seguido al

pie de la letra la receta correcta... Lo mismo ocurre en los demás ámbitos de la vida; si no tienes éxito con tu régimen o si tu hombre te abandona es culpa tuya... No has sido «firme». No has «dominado» la situación. No has tenido suficiente «confianza» en ti... Tú eres quien debe «gestionar» tu vida, dicen los empresarios del alma.

El verbo «gestionar», del latín *gerere*, significa «administrar» y generalmente se emplea cuando se habla de bienes, de intereses o de negocios. En un sentido más amplio, se puede utilizar también el término en el sentido de organizar. El verbo «dominar» evoca sistemáticamente la idea de control; se puede dominar a alguien sometándolo al propio dominio, esclavizándolo; pero también es posible dominarse a sí mismo a través de un control ejercido sobre las pasiones, las emociones y los reflejos, de ahí toda una serie de sinónimos como «contener», «domar», «rechazar», «reprimir», «superar», «vencer». Pero ¿por qué hay que controlar las emociones y gestionar el tiempo? ¿Cómo conciliar la idea de un bienestar personal con este modelo apremiante que sólo puede comportar la separación de una parte importante del propio mundo interior? ¿Cómo se puede ser a la vez «libre» y «dueño de todas las pasiones»?

La retórica contemporánea tiene un amplio rodaje. Cada individuo, nos lo repiten hasta hartarse, debe ser libre de elegir la vida que le conviene; debe poder «ser él mismo», «estar bien en su cuerpo y en su cabeza», «vivir relaciones armoniosas con los demás», etcétera. Es lo que el filósofo Charles Taylor llama, no sin una pizca de ironía, la «búsqueda personal».² Sin embargo, para ello no basta con «ser». Un individuo debe aprender además a gestionar mejor su tiempo y su futuro; debe ser capaz de dominar su cuerpo y su pensamiento. Desde las imágenes publicitarias hasta los videoclips, el sujeto con-

temporáneo se enfrenta a un número creciente de representaciones y de discursos que remiten, de una manera u otra, a la idea de control: exhibir un cuerpo bien dominado parece ser la prueba más evidente de la capacidad de un individuo de asegurar un control sobre su vida; mostrar un lenguaje llano y políticamente correcto es signo de la capacidad de lidiar con las emociones y reprimir los humores sombríos; desarrollar una «actitud positiva» es la marca del *winner* que no se deja abatir por la adversidad. Ante estos mensajes (bastante poco conciliables, todo hay que decirlo, con la idea de libertad), es necesario, tanto para las mujeres como para los hombres, «protegerse» de las señales del tiempo, trabajando la apariencia mediante regímenes alimentarios, ejercicio físico (deporte obligatorio) y cirugía estética. Toda persona que «se valore» debe dedicar un «cuidado intenso» a su cuerpo para librarlo de las amenazas más peligrosas: la erupción de la carne, la juventud que se aleja o las disimetrías de la cara. El campo semántico utilizado para la publicidad es, a este respecto, bastante sugestivo; los productos que suelen preconizarse son los que permiten «adelgazar donde se quiere y cuando se quiere»; las frases más utilizadas son «el maquillaje que rejuvenece», «la crema de día que mantiene el brillo y la vitalidad de la piel», o «el producto que hace retroceder diez años en diez minutos».

La búsqueda personal se centra, así, en la preocupación por la apariencia (*business* obliga). Pero eso no es todo. Para mostrar valor, también es necesario ser capaz de afirmarse y hacer gala de amabilidad y de motivación, confiando en uno mismo y suscitando la admiración y el respeto de los demás. El grado de autonomía de cada uno

depende de su capacidad de «cuidarse a sí mismo»; cada individuo no solamente se hace responsable de su vida y de su éxito, sino que también se culpabiliza cuando no consigue «gestionarlo» todo y «dominarlo» todo. ¡La libertad individual triunfa! En realidad, en nombre de esta libertad, todo el mundo debe cumplir una serie de reglas y de normas que le permiten estar de acuerdo con las leyes del saber vivir que, en la actualidad, le imponen ser eficaz, rentable, excelente. Si no lo consigue, es que no ha aprendido a ser libre y autónomo en un mundo en el que, como saben los que tienen éxito, «ahora todo es posible». Sin embargo, ¿qué decir de los azares de la vida que, por definición, escapan al control? ¿Cómo ser libre en un universo en que el control se ha convertido progresivamente en un deber absoluto que nadie puede eludir, si no quiere verse automáticamente excluido de la comunidad de personas que tienen éxito en su vida?

Confianza y control

Entre las múltiples claves de éxito propuestas por la caja de herramientas empresarial, una de las que se sacan a relucir con mayor frecuencia es la *confianza en uno mismo*. «Si tenemos confianza en nosotros mismos, otros la tendrán en nosotros, porque la relación con los demás no es más que el reflejo de la relación que mantenemos con nosotros mismos», se lee en un *forum de salud* en Internet.³ «Un buen jefe es el que tiene suficiente confianza en sí mismo para llegar a mostrar la confianza que tiene en sus equipos y manifestarla individual y colectivamente», afirma un artículo de la revista *Management*.⁴ La confianza en uno mismo es la receta del éxito. Una vez que se tiene confianza en uno mismo,

todo se encadena: del éxito a la felicidad, pasando por el éxito en el trabajo y en el amor. Todo esto parece muy simple y sorprende que todos los que han tenido realmente confianza en sí mismos, como Jeff Skilling, acaben un día por hundirse o por pudrirse en prisión... No obstante, basta con detenerse unos instantes sobre el sentido de estas palabras, ahora empleadas a diestro y siniestro, para medir toda su debilidad. ¿La confianza en algo que se puede tener de manera consciente y voluntaria? ¿Basta con querer, como creen algunos *coachs*, para poder? ¿No hay determinantes internos y condiciones externas que pueden condicionarnos?

En el sentido estricto del término, la confianza remite al sentimiento que hace que nos fiemos de alguien o de algo. Hobbes definía la confianza como «una pasión producida por la creencia o la fe que tenemos en alguien de quien esperamos un bien; está tan libre de incertidumbre que en esta creencia no seguimos otra ruta para obtener este bien». ⁵ Confiar sería, para el filósofo inglés, transmitir poderes discrecionales al depositario de la confianza, sin pedir después cuentas sobre la manera en que ha cumplido el compromiso adquirido. Y esto, por una parte en nombre de la paz general y, por otra parte, a fin de asegurar la propia protección. En cambio, otros filósofos han señalado los peligros de una confianza ciega. Descartes, por ejemplo, cree que sólo se puede confiar en la propia razón. Aunque reconoce que los contratos son útiles en el ámbito del comercio y que es necesario sancionar la falta de mantenimiento de la palabra para remediar la inconstancia de los hombres, se muestra sarcástico ante las promesas de fidelidad en el marco de la amistad y del amor. ⁶ Rousseau, por su parte, excluye no solamente la posibilidad de una amistad fiel, sino también la existencia de relaciones humanas basadas en la

confianza. En el *Discurso sobre las ciencias y las artes* (1750), por ejemplo, describe con elocuencia el engaño y la hipocresía de los seres humanos, que hacen problemática toda forma de confianza total.⁷

En cualquier caso, la confianza exige la existencia de una relación entre dos o más personas, una relación que, de facto, se establece en primer lugar en actos de comunicación. Puede producirse de forma gradual, pero también de repente. En efecto, generalmente, no somos conscientes de las razones por las que confiamos en alguien. Confiamos, punto, eso es todo. Por eso, la confianza va a la par con la vulnerabilidad y la dependencia; cuando se confía, se da al otro la posibilidad de traicionar. La confianza humana «contiene en sí misma el germen de la traición»⁸ y se alimenta de entrada de las debilidades y fallos de unos y de otros. No solamente la confianza que puedo depositar en otro no excluye la posibilidad de que éste me traicione, sino que, además, justamente porque tengo confianza en él, puedo ser traicionado por él; el marido es el que engaña a su mujer, el compañero es el que traiciona al amigo; el patriota es el que traiciona a su patria. La traición y la infidelidad intervienen siempre en el interior de una relación que se basa en la confianza.⁹

¿Cómo hablar entonces de confianza cuando la única confianza que retiene actualmente la atención de los empresarios es la *seguridad*, es decir, la firmeza y la audacia que se muestra a los demás y que se supone que remite a la certeza de tener razón? Vemos muy bien que, cuando se habla de la cuestión de la confianza en la literatura empresarial, se pretende sobre todo otra cosa. En realidad, todo se debe a una confusión conceptual que mezcla la confianza como expresión de una cierta fiabilidad y la confianza como seguridad. Confusión que

borra completamente el hecho de que, a pesar de todos los esfuerzos, nadie es una entidad monolítica, un ser sin fallos y siempre seguro de sí mismo. «Puedo vivir *en* el desorden», escribe el psicoanalista Winnicott, «entonces intento salir de él o bien intento hacer volver las cosas al orden a fin de poder, al menos por un tiempo, saber *dónde estoy*. O, también, puedo tener la sensación de estar *en el mar*, de tomar la estrella para entrar en el puerto (a cualquier puerto si hay tempestad); y, cuando estoy en tierra, busco una casa construida *sobre* la roca en lugar de sobre la arena, y, en mi casa, que es mi castillo, estoy en el séptimo cielo.»¹⁰ Si bien la confianza nos permite, al menos por un tiempo, saber dónde estamos y hacia dónde vamos, los azares de la vida nos obligan a veces a cambiar de ruta, a volver atrás, a poner en cuestión cierto número de elecciones y decisiones. Ninguna «seguridad» nos protege de lo imprevisto. Al contrario. Puede impedirnos comprender cuándo «nuestra propia casa» está a punto de hundirse... La confianza en uno mismo es lo contrario de la duda, que es una de las formas más brillantes de la inteligencia. Por supuesto, la duda sistemática también plantea problemas. Pero quien nunca duda es un presuntuoso, un personaje grotesco que Molière ha plasmado en el personaje del Señor de Pourceaugnac. «El ignorante afirma, el inteligente duda, el sabio reflexiona», decía Aristóteles. Es triste decirse que actualmente los gurús de la gestión empresarial lo que hacen es elevar la fatuidad a virtud...

En la escuela de la manipulación

Tanto si se trata de los manuales de gestión empresarial como de la literatura dedicada al desarrollo per-

sonal, la actitud más valorada parece ser la capacidad de imponerse a los demás. Y esto gracias a una forma ridícula de seguridad en uno mismo, que linda con el desdén. La certeza de tener razón es la marca de los vanidosos de pequeño calibre. Sin embargo, es lo que alaban nuestras alegres biblias empresariales, al multiplicar las recetas para ayudar a los individuos a reforzar su ascendente sobre los demás. «Ya no debe detenernos nunca nada cuando tenemos una idea o un proyecto en la cabeza; ni los que los contradicen ni los que se oponen», explica una guía.¹¹ «Cada punto de aumento de tu sensación personal de bienestar aumenta tu rendimiento exterior de manera exponencial», afirma un empresario durante una formación continua para ejecutivos.¹² Aunque formuladas de manera compleja, las reglas para sobrevivir y afirmarse en el mundo contemporáneo son simples: confianza en uno mismo, control de las emociones, dominio del lenguaje... Para llegar a convencer, hay que «seleccionar» un pensamiento que «enganche» e «interpele» a los demás. Hay que utilizar un lenguaje que sorprenda, repercuta, acelere o lentifique, según las reacciones que se perciban alrededor de uno, sin por ello perder nunca de vista el hilo conductor del discurso y los objetivos considerados.¹³ Para ser capaz de negociar, conviene identificar lo más rápidamente posible los elementos en juego en la situación que se presenta, crear las condiciones más apropiadas para llegar a un resultado «ganador/ganador» y suscitar así una «adhesión auténtica» a este resultado: «En nuestros días, hay que poseer la capacidad de filtrar el mundo. Hay que poder ir más allá del tumulto y poner el dedo sobre las emociones, los hechos o los acontecimientos que realmente cuentan. Hay que aprender a distinguir entre lo que es simplemente importante y lo que es imperativo».¹⁴ To-

dos sabemos bien que no existe ninguna autenticidad detrás de este lenguaje. Pero no importa. «¿Prefieres abandonar y resignarte, en lugar de argumentar y defender tus ideas? Pero no te harás respetar desempeñando eternamente el papel de los dóciles», leemos en la revista *Management*. «Porque tus colegas y tu jefe lo aprovecharán todos los días para hacer pasar sus ideas y sus intereses antes que los tuyos. Reacciona, empezando por afirmar te sobre puntos poco importantes, después le tomarás el gusto.»¹⁵ En el fondo, en un universo en el que todo el mundo se aprovecha, ¡hay que estar entre los aprovechados! Poco importa si el lenguaje se instrumentaliza y si, por ello, se manipula a la gente.

La negación del principio de realidad

La idea clave que subyace a esta visión del hombre ciertamente no es del todo nueva. Basta con pensar en las obras de los puritanos o los jansenistas del siglo XVII, como Pierre Nicole y su análisis del amor propio. Para los puritanos, todo individuo busca la satisfacción de sus deseos mediante el halago y la astucia. Según ellos, no hay verdaderos actos virtuosos, contrariamente a lo que pretenden los devotos. Están convencidos de que, para dominar a los demás, no hay mejor medio que sojuzgar su amor propio haciendo ver que se sirve: «Unos intentan ser útiles a sus intereses, los otros emplean el halago para ganar. Se da para obtener. Es la fuente y el fundamento de cualquier comercio practicado entre los hombres y que se diversifica en mil maneras; porque no solamente se trafica con trabajos, servicios, asiduidades, cortesías; y se intercambia todo esto, o por cosas de la misma naturaleza, o por bienes más reales, como

cuando, a través de vanas complacencias, se obtienen comodidades efectivas». ¹⁶ Es el principio *ante litteram* del ganador/ganador. Pero a nuestros jansenistas nunca se les ocurrió creer que uno es totalmente responsable de lo que le ocurre y que, por consiguiente, tiene en sí mismo los instrumentos para cambiar lo que no funciona. Sin embargo, éste es el nuevo eslogan de la gestión empresarial: «Debes reconocer que *sólo tú* eres responsable de la vida que te has hecho. Debes reconocer que *sólo a ti mismo* debes el hecho de estar en un mundo como aquel en el que te encuentras. Tu estado de salud, tus finanzas, tu vida amorosa, tu vida profesional, todo eso es obra *tuya*, de nadie más». ¹⁷ Aunque las palabras de los otros gurús de la gestión empresarial no sean tan perentorias y grotescas, todas giran alrededor de la misma idea: ¡no hay que cambiar el mundo, hay que cambiarse uno mismo! Como si realmente se pudiera controlar todo, no sólo las propias reacciones y las propias emociones, sino también las reacciones y las emociones de los demás, por no hablar del entorno (familiar, profesional, político) en el que se evoluciona.

Con posiciones tan primarias, la negación del principio de realidad llega a su apogeo, con todo lo que eso implica: culpabilización y sufrimiento para unos; omnipotencia de la voluntad y manipulación para otros. Porque los individuos se encuentran enfrentados a una doble presión (*double bind*): por una parte, se les incita a tener confianza en sí mismos y a no dejarse influir por los demás; por otra parte, están sistemáticamente sometidos a los juicios de una sociedad que no soporta los fallos, que los juzga constantemente con el rasero de su éxito, que les remite el éxito como único criterio de valor. El modelo humano vehiculizado por este fárrago intelectual es el de un individuo idealizado que se libra de

cualquier dependencia; ya no necesita a los demás y no se apega a ellos. Por eso, nunca debe dar la sensación de ser dependiente, pues la dependencia se califica como el signo de una incapacidad para ser *dueño de uno mismo*. En cambio, si se declara dueño de sí mismo, el individuo cree que todo es posible. No está totalmente desprovisto de ilusiones. Pero éstas ahora ya no se refieren a sus sentimientos (amistad, amor). Está convencido de que todas estas relaciones interpersonales son ficticias. Sus ilusiones se concentran en sí mismo. Está persuadido de que si los demás no tienen una buena imagen de él, es que hay algo «que no funciona en su cabeza»; hay que «convertirse en otro», una persona radicalmente diferente, capaz de imponer su estilo y sus ideas...

De ahí el éxito de los «consejeros de imagen», que exhortan a «cambiar de *look*» para «cambiar de vida». Lástima que el «estilo» y las «ideas» que se supone que se imponen a los demás son a su vez impuestas por los consejos directivos de expertos. Basta con pensar en un ejemplo anecdótico y, sin embargo, significativo, la emisión por el canal francés M6 de *Nouveau look pour une nouvelle vie* (Nuevo look para una nueva vida), gran éxito en 2008. El «concepto» de la emisión es simple. Se encuentra en el sitio web del programa: «Con la ayuda de especialistas de la moda y de la belleza, algunas personas han aceptado cambiar de *look* para empezar una nueva vida».¹⁸ Se invita a los espectadores a participar en la emisión mediante el «recurso a testigos»: «Tiene usted ganas de un cambio radical de *look*. Quiere corregir un defecto físico. Contáctenos». Participar en la emisión consiste en convertirse en un «cobaya» en manos de los nuevos consejeros de imagen: una mujer que ya no se encuentra femenina y quiere convertirse en una *mujer fatal*; un hombre que no se siente bien en su piel y quiere

re ser más «creíble» en su lugar de trabajo... Los «sujetos» son disecados por las miradas de los *expertos*, impulsados a cambiar de actitud, vestidos y peinados según las últimas tendencias, etcétera. Poco importa si, al inicio, se resisten..., las resistencias deben ser superadas a fin de obtener el resultado deseado. Evidentemente, el objetivo siempre parece alcanzarse; la «nueva persona» es acogida por un entorno maravillado y encantado con el «cambio». Poco importa, una vez apagadas las pantallas del televisor, lo que les ocurre a estas muñecas que han intentado convencerse de que el milagro realmente se ha producido... ¿Hay que andarse con remilgos? Después de todo, si estas personas han gozado de un momento de felicidad, aunque sea por un instante, unos minutos al final de la emisión, ¿no ha valido la pena? Esto ha existido siempre, pero el estatuto de estos «consejeros» de imagen ha cambiado. ¿Cómo se llamaba antes a los que seducían con un resplandor de éxito, un instante de triunfo, un segundo de felicidad? ¿Charlatanes, malabaristas de feria, comerciantes de sueños? Hoy son estrellas de la televisión.

La gestión de la comunicación

La gestión de la comunicación es absolutamente crucial. La regla de oro para tener éxito consiste en comprender que una comunicación controlada *es* la condición previa para gestionar las tensiones que nos rodean. De ahí el éxito creciente de lo que hoy se llama la «programación neurolingüística» (PNL). Esta técnica de control de la comunicación propone a la gente toda una serie de recomendaciones que supuestamente le permiten cambiar de actitud y crear nuevas «espontaneidades» adaptadas a

las diferentes situaciones de la vida. La PNL, originaria de Estados Unidos, se presenta como un enfoque del desarrollo personal que propone llegar con bastante rapidez a cambios capaces de conseguir el bienestar. Sus «inventores», Richard Bandler y John Grinder,¹⁹ estaban convencidos de que todos los que tienen éxito comarten los mismos actos y los mismos comportamientos. De ahí la idea de que, para tener éxito, basta con llegar a reproducir estas mismas actitudes. Por eso, la PNL tiene como objetivo «reprogramar» el cerebro, a fin de añadir nuevos potenciales. Como su nombre indica, la programación neurolingüística puede conseguirlo actuando sobre las capacidades de comunicación. En detalle, pretende identificar los comportamientos y los reflejos inadecuados, y sustituirlos después por comportamientos y reflejos más constructivos. El principio es simple: la PNL propone de entrada identificar el sistema de relación que un individuo ha adoptado, sobre todo durante sus fracasos, después mejorar la percepción que tiene de las situaciones y finalmente reprogramar otras actitudes más positivas.

A pesar de las reacciones del mundo científico, que califica la PNL de «pseudociencia»,²⁰ la mecánica del éxito parece perfectamente aceptada. Por eso, Bandler y Grinder defienden su método con uñas y dientes: «No somos psicólogos, tampoco somos teólogos o teóricos. No tenemos idea de la naturaleza *real* de las cosas, y esto no nos interesa especialmente. La función de un modelo es llegar a una descripción que sea útil. No tenemos nada *verdadero* que ofrecer, sólo herramientas prácticas».²¹ Lo que cuenta, para ellos, es conseguir provocar un cambio de comportamientos. La ventaja es doble: es rentable y no requiere probar su «cientificidad»...²²

Es cierto que la manipulación siempre ha existido... Como ya explicaba Platón, hay dos tipos de discursos: los que pretenden progresar por el camino del conocimiento y los que pretenden obtener un beneficio exterior al orden del discurso, que competen a la sofística, un lenguaje cargado de mentiras y de manipulación. Pero los antiguos sabían distinguir entre el discurso del filósofo y el del sofista; utilizar argumentos falaces a fin de hacer indiscutibles las palabras se consideraba una práctica reprobable. Aristóteles, todavía más que Platón, analiza y critica, en *Refutaciones sofísticas*, los falsos razonamientos que subyacen en el lenguaje de los sofistas: propone una clasificación de los diferentes sofismas; disecciona y examina los paralogismos más diversos (esos razonamientos falsos que aparecen como rigurosos);²³ da a sus lectores los medios para rechazar los argumentos falaces.

Lo que caracteriza nuestro mundo moderno es la inversión del orden de los valores. La gestión empresarial consagra los sofismas; el discurso más «noble» ya no es el que pretende avanzar por el camino del conocimiento, sino el que intenta cambiar la actitud de la gente o ayudar a la gente a imponerse a los demás. Con ello, el lenguaje se manipula, porque se prefiere la eficacia a la verdad. En cuanto a la extensión de la gestión empresarial a los diferentes ámbitos de la existencia, esto no hace más que consagrar una sociedad con rasgos perversos. Una sociedad en la que no solamente puede decirse todo sobre cualquier cosa, sino en la que además todo puede justificarse en nombre de cualquier cosa.

Mensajes de sentido único

En una sociedad que consagra los sofismas, la propia comunicación cambia de estatuto, porque el lenguaje se

utiliza como medio de persuasión. Lo cual transforma la comunicación en simple retórica. En el sentido original y etimológico del término, la comunicación es un diálogo entre interlocutores que ponen en común lo que tienen que decir. Pretende intercambiar y discutir. Esto supone una alternancia en el intercambio de mensajes que las personas se dirigen a lo largo de su conversación. Y se establece una relación a partir de los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Como explica Montaigne en el famoso capítulo VIII de los *Ensayos*, «Del arte de platicar», una conversación se nutre de las opiniones de unos y otros, y permite a cada interlocutor ejercer su imaginación y su creatividad: «El más fructuoso y natural ejercicio de nuestro espíritu es a mi modo de ver la conversación. Encuentro su práctica más dulce que ninguna otra acción de nuestra vida».²⁴ Con el mismo espíritu, La Rochefoucauld hacía observar que una conversación es agradable si es capaz a la vez de evitar la complacencia y de hacer posible la escucha atenta: «Lo que hace que pocas personas sean agradables en la conversación es que cada una piensa más en lo que quiere decir que en lo que dicen los demás, y no se escucha demasiado cuando se tienen ganas de hablar».²⁵ Durante una conversación, los diferentes interlocutores muestran su habilidad discutiendo sobre lo que oyen, haciendo objeciones y, eventualmente, volviendo sobre su opinión cuando otro ha sido capaz de argumentar correctamente su propio punto de vista.

Ahora bien, lo que actualmente se llama «comunicación» ya no tiene nada en común con este arte de intercambiar. Al contrario, se caracteriza por la voluntad de cada interlocutor de afirmar su propio punto de vista, sin preocuparse por las opiniones de los demás, sin siquiera escucharlas. Poco importa lo que se dice. Lo importante

es decirlo con tanto aplomo y con tanta seguridad que los demás no intenten ni siquiera poner en cuestión lo que acaban de escuchar. En general, se trata de una transmisión de mensajes en sentido único. Se «comunica a». Lo cual significa que se reduce el proceso de la comunicación a su fase de «difusión»: el emisor envía su mensaje a un destinatario que no tiene la posibilidad, material o simbólica, de responder. Por lo tanto, ya no se trata de poner en común o compartir un contenido de información, sino de decir la última palabra. Porque, con bastante frecuencia, los mensajes emitidos ni siquiera pretenden informar, sino actuar directamente sobre individuos que se encuentran en lugares donde sólo pueden ser receptores, ya sea porque sólo son simples espectadores, o personas con problemas que esperan las recetas necesarias para solucionarlos, o empleados que quieren conservar su trabajo... En cualquier caso, siempre se trata de «hacer creer», «hacer pensar» o «hacer actuar», cortocircuitando las defensas personales de los «destinatarios». De esta manera, las relaciones entre los individuos se encuentran desnaturalizadas y reducidas a un modo utilitario. Ahora, hablar ya no es solamente «hacer», como nos enseñaron John Austin y John Searle,²⁶ los filósofos del lenguaje ordinario. Para ellos, cada vez que nos dirigimos a alguien, no decimos simplemente alguna cosa, también actuamos; hablar es un acto (un acto de habla) y, como todo acto, puede analizarse y clasificarse según su objetivo: informar, deplorar, aconsejar, ironizar, emocionar, tranquilizar, decretar, etcétera. Por otra parte, la identificación del objetivo es lo que permite al que escucha interpretar correctamente el mensaje emitido, más allá de la comprensión de su contenido semántico. Sin embargo, si hablamos de la retórica empresarial, nos encontramos ante mensajes cuyo

objetivo es siempre el mismo, «hacer actuar» en un contexto específico según unas reglas particulares. La palabra empleada pretende modificar los comportamientos de los oyentes a través de procesos de persuasión más todavía que de justificación. Así pues, las relaciones del discurso empresarial con la realidad no son relaciones de conocimiento, sino de manipulación.

Verdad y mentira

Desde este punto de vista, la sofística empresarial es muy útil. Con sus «flores» y sus «rodeos», es siempre astuta, puesto que hace creer que el éxito de la forma significa la rectitud del fondo y, por lo tanto, mezcla sistemáticamente la estética con la ética... De ahí su éxito. Pero ¿qué queda de la verdad frente a esta violencia larvada de la retórica de la comunicación? Pascal, en las *Cartas provinciales*, explicaba que la violencia y la verdad no pueden nada una sobre la otra: «Es una extraña y larga guerra, aquella en que la violencia intenta exprimir a la verdad. Todos los esfuerzos de la violencia no pueden debilitar a la verdad y sólo sirven para elevarla más. Todas las luces de la verdad no pueden hacer nada para detener a la violencia y sólo consiguen irritarla todavía más. Cuando la fuerza combate a la fuerza, la mayor destruye a la menor; cuando se oponen los discursos a los discursos, los que son verdaderos y convincentes confunden y disipan a los que sólo contienen la vanidad y la mentira; pero la violencia y la verdad no pueden nada una sobre la otra».²⁷ La vida moderna parece pacificada y la fuerza parece –en apariencia– excluida de ella. Pero en un mundo edificado sobre la astucia y la manipulación, ¿qué lugar le queda todavía a la verdad?

La noción de «verdad» es ciertamente muy ambigua, y un diálogo sincero no necesita recurrir a la verdad, sino más bien a una cierta forma de *franqueza*, a fin de que pueda crear un espacio apropiado para «hablar», para «escuchar» lo que se dice, para «plantear» lo que tiene que plantear, para ayudar a «pensar» y a «sentir»... Por otra parte, habría que prestar siempre atención a no mezclar «verdad» y «franqueza». Como recuerda Kant: «Entre la verdad y la mentira (como *contradictorie oppositis*), no hay término medio, mientras que existe uno entre la franqueza que consiste en decirlo todo y la reserva que consiste en no decirlo expresando *toda la verdad*, aunque no se diga nada que no sea verdad».²⁸ A menudo, el discurso filosófico ha sostenido la veracidad como un principio moral, una obligación o una virtud.²⁹ Aristóteles describe la mentira como «despreciable en sí misma y culpable». John Stuart Mill la defiende en nombre del utilitarismo. Kant incluso llega a afirmar que decir la verdad es un deber.³⁰ Y sin embargo, el propio Kant señala la necesidad de no confundir verdad y franqueza: si bien un hombre no debe mentir, a veces puede también no decir nada. Ser reservado puede ser una manera de respetar mejor al otro que siendo completamente franco.

Ahora bien, en la comunicación contemporánea, la franqueza justamente está ausente, pues el objetivo no es crear un espacio que permita circular a la palabra, sino más bien un lugar en que los individuos sean «convencidos» por el discurso que oyen. Por eso, se puede hablar de retórica, más que de comunicación, pues la retórica tiene justamente el objetivo de convencer. Desde este punto de vista, cada vez que se recurre a ella, se produce inevitablemente un deslizamiento del terreno de la

lógica al de la psicología. La idea de manipulación nunca está muy lejos. La cuestión no es la objetividad de un saber, ni la pertinencia de una decisión, sino la subjetividad de las personas a las que se dirige. ¿Qué está dispuesta a escuchar? ¿Qué podemos «servirle» para que pueda aceptarlo? La publicidad no funciona de otra manera. En general, da al espectador lo que tiene ganas de recibir: una bonita imagen de sí mismo, un ideal, un sueño, un cumplido, una visión falsa del mundo (y quizá peligrosa), pero tranquilizadora, «porque yo lo valgo»...

La retórica nos sumerge inmediatamente en el registro de lo que antaño se llamaba la «vida mundana», una vida llena de trampas: «La más sutil de todas las finezas», escribía La Rochefoucauld, «es saber aparentar bien que caemos en las trampas que se nos tienden, y nunca somos tan fácilmente engañados como cuando pensamos en engañar a los demás».³¹ Pero en la retórica empresarial contemporánea, se va mucho más lejos. Ya no se trata únicamente de una manipulación de los intereses o de las emociones, sino de un discurso que pretende crear «significados». Éstos provocarán acciones de acuerdo con ellos. El objetivo es convencer de que la acción solicitada interviene directamente en la creación de sentido: sentido de la vida, sentido del estar en el mundo... No sorprende demasiado que las recetas de la gestión empresarial hayan seducido al mundo político.

Gestión empresarial y política

Cuando los resultados de la primera vuelta de las presidenciales francesas oponen a Nicolas Sarkozy y Ségolène Royal, numerosos comentaristas parecen alegrar-

se del retorno de un enfrentamiento bipolar derecha-izquierda. Sin embargo, este esquema se aleja trágicamente de la realidad. Como señalaba esa misma noche en un plató de televisión Denis Muzet, presidente del instituto Médiascopie y del Observatoire du Debat Public, para comprender la evolución de la sociedad francesa y de la política, ya no hay que centrarse en los antiguos valores de la izquierda y de la derecha; el enfrentamiento entre Sarkozy y Royal se parece mucho más a una oposición entre dos personalidades y dos estilos de discurso. Es lo que vimos, en el fondo, durante toda la campaña; Nicolas Sarkozy y Ségolène Royal intentaron «contar el mundo» cada uno a su manera, cada uno utilizando recetas empresariales diferentes. Si se puede extraer una lección de las presidenciales de 2007, es que ahora el dispositivo de *marketing* ha invadido no solamente la sociedad civil, sino también el mundo político.

Desde el inicio de la campaña, Ségolène eligió la estrategia de escuchar y compartir, exaltando el talento de los franceses, su orgullo, su fuerza y sus energías positivas. Sarkozy, por su parte, optó en cambio por un vocabulario visionario, basado en la escenificación de la *voluntad* como clave de resolución de todos los problemas. Sin embargo, los dos comprendieron bien que lo que hoy influye sobre la opinión pública son los eslóganes y las recetas. Por eso, Ségolène Royal y Nicolas Sarkozy emplearon ambos una estrategia de marketing y su enfrentamiento fue, en nuestra opinión, el de dos visiones diferentes de la gestión empresarial; por un lado, la *gestión empresarial participativa*, que se basa en los valores de la escucha y el diálogo y, por otro lado, la *gestión empresarial visionaria*, que intenta convencer de que, con la voluntad y el esfuerzo, todo es posible. Y la victoria de Sarkozy fue, en el fondo, la victoria de una estrategia que pretendía dar a los fran-

ceses una imagen ideal del futuro. Independientemente del realismo y las contradicciones de las palabras, la fascinación del «todo es posible» se impuso...

La «gestión empresarial participativa» versión Ségolène

Toda la estrategia de Ségolène Royal está contenida en el discurso que realizó en Villepinte el 11 de febrero de 2007. En esta ocasión, presentó su «pacto presidencial». Y más adelante no dejó de hacer referencia a él. Ahora bien, ¿en qué consiste este pacto?

Desde el principio de su discurso, la candidata del PS habla a sus conciudadanos en primera persona y los asocia estrechamente a su proyecto para Francia: «Tengo necesidad de vosotros, de vuestra inteligencia, de vuestra exigencia y de vuestra generosidad para construir una Francia unida y cercana. ¡Conmigo, la política no se hará nunca más sin vosotros! [...]. Quiero decirlos a todos que ha llegado el tiempo de la imaginación y la audacia. Nunca olvidaré a nadie porque, para que Francia se levante, necesita a cada uno y cada una de vosotros». Ségolène Royal se dirige a unos y otros apoyándose en sus potencialidades. Intenta motivar a la gente concentrándose en sus puntos fuertes y dando un rodeo sobre sus debilidades. Sus palabras se parecen a las de los *coachs*, se propone acompañar a los franceses realzando sus talentos y su orgullo:

Somos la quinta potencia económica mundial. Pero debemos este puesto al trabajo de los franceses que conquistan mercados, que innovan, que se arriesgan y que trabajan duro. Y estoy convencida de que sólo conservaremos durante mucho tiempo este puesto si recreamos nuestra co

pacidad de movilizar las competencias, de motivar a los trabajadores y de crear de hecho ese auténtico diálogo social que en Francia es tan terriblemente arcaico.

Si no conociéramos ya la identidad de quien habla, podríamos pensar que se trata de un extracto de un discurso empresarial; movilizar las competencias, motivar a los trabajadores... ¡es lo que pretende cualquier buen empresario!

Royal definió sus expectativas y sus prioridades explicando los resultados que espera de cada ciudadano. Se coloca en el papel de catalizador: ella puede hacer posible la reacción química entre los talentos de cada uno y los objetivos de Francia; ella es capaz de valorizar las competencias de unos y otros, con el objetivo del bien común de la nación. Pero no va a la zaga cuando se trata de cambiar: «Los franceses, también lo he comprendido, aspiran a ver al Estado reformar profundamente su gestión para liberar economías y, por lo tanto, márgenes de acción». Como buena empresaria, considera que la única manera de alcanzar este resultado es actuar de manera que la gente esté convencida de que su éxito es *su* objetivo principal. Confía en el talento de todos, especialmente de los jóvenes, e intenta impulsarlos muy lejos, a veces sin miramientos: «Desde el fondo del corazón, os lo repito, Francia os necesita, todos los jóvenes, en vuestra diversidad, sois la oportunidad, nuestra oportunidad. Quiero una Francia que os escuche, una Francia que os comprenda y al mismo tiempo una Francia que sea exigente con vosotros».

Ségolène Royal considera que muestra que se interesa por la suerte de todos, que se preocupa por el éxito de todo el mundo, que está dispuesta a perdonar los errores, pero que también será muy exigente con todos. Para

ello, está dispuesta a apostar por lo que cada persona tiene de único y a estimular la excelencia individual. Se trata de tener en cuenta las aspiraciones de cada uno para unir a los franceses en torno a un sistema de valores en el que se supone que todos pueden reconocerse: «Cuento con cada uno y cada una de vosotros para gritar alto y fuerte las palabras que acabo de pronunciar [...]. Me concedéis una formidable libertad porque sois vosotros los que aportaréis esta energía, esta energía que Francia espera, esta energía de la que me siento llena con vosotros, con vuestro apoyo». Su estrategia consiste en valorizar las especificidades de cada francés para conseguir que se adhiera a su proyecto político; impulsa a unos y otros a creer en su futuro en el seno de la nación y a estar orgullosos de ella. Poco importa que se sea joven, maduro o anciano; cada uno debe dar mucho a su patria, porque es un bien colectivo. En todos los discursos de la señora Royal, Francia se presenta como una especie de multinacional; de la misma manera que hay que adherirse a los objetivos de la empresa, «conservando la autonomía», así hay que adherirse a los objetivos comunes de la nación, a la vez que se desarrolla la excelencia personal. Francia es exigente como lo es una empresa contemporánea; no debe tener miedo de la reforma. Por eso, cada uno debe aprender a controlar los cambios, comprendiendo lo que más le conviene y determinando aquello para lo que a priori está «hecho». A cada uno su lugar. A cada uno su papel. Con un objetivo común, la recuperación de Francia.

Se insistió mucho sobre la figura maternal que Ségolène habría encarnado durante la campaña presidencial. Michel Schneider, por ejemplo, criticó en varias ocasio-

nes su política protectora, que pretendía poder prometer el bien y garantizar a todos su «ser».³² Reprochó a la candidata socialista el hecho de querer presentarse como una madre, como si pudiera «llevar a Francia» como se lleva a un niño. ¿Se trata realmente de eso? Nosotros creemos que el discurso de la señora Royal se parece más a las palabras empresariales contemporáneas que a un discurso maternal. La mezcla entre la afectividad (recurrir a las emociones) y la utilidad (el rendimiento colectivo), ¿no es uno de los ingredientes de la retórica de las empresas modernas? La trampa de los discursos de la señora Royal, ¿no es entonces la misma que la de los gurús de la gestión empresarial contemporánea, los que intentan convencer a los trabajadores de que la primera preocupación de la empresa es su bienestar y no sus beneficios?

El proyecto «visionario» de Sarkozy

La estrategia de Nicolas Sarkozy es totalmente diferente. Sin esperar a su investidura por la Union pour un Mouvement Populaire (UMP), el candidato Sarkozy empieza a actuar para las presidenciales el 18 de febrero de 2006, cuando lanza la nueva campaña de adhesión para la UMP. Se proyecta una película en la sala. Se inicia con las imágenes de una Francia replegada y abrumada. Después, de repente, la felicidad: un equipo de rugby juntándose antes de pasar al ataque, un joven saltando de alegría sobre una bicicleta, una mujer en silla de ruedas afanándose en su puesto de trabajo... Nicolas Sarkozy acompaña el movimiento: «Francia parece dividida, como paralizada, pero no hay fatalidad, hay una Francia después. Los franceses tienen ganas de una Francia en la que la promoción social sea accesible a todos los que se

concedan a sí mismos los medios, gracias a su trabajo, a sus esfuerzos y a sus méritos».

Ya está todo dicho y mostrado. Hasta el punto de que, a partir de este momento, el futuro presidente no hace más que repetir este único y mismo tema. El 29 de noviembre de 2006, afirma que quiere hacer de Francia un país en el que «todo pueda ser posible». En su discurso en Charleville-Mézières, el 24 de diciembre de 2006, asegura a «todos los franceses que tienen miedo del futuro» y que «se sienten frágiles y vulnerables» que el futuro que les prepara es un «futuro de esperanza». En sus deseos de Año Nuevo en el sitio Internet de la UMP, todavía repite: «En la Francia con la que sueño, todo debe ser posible». Su libro *Témoignage* (Testimonio) termina con la frase: «Quiero deciros a todos: con nuestra voluntad colectiva, todo es posible».

La idea que anima este ejemplo perfecto del líder visionario del que hablan los manuales de gestión empresarial es que no hay límites ni obstáculos infranqueables cuando se desea algo. Nicolas Sarkozy pretende así responder a la desconfianza de los franceses hacia los políticos, afirmando que los objetivos que hay que alcanzar son posibles o realizables si uno se concede los medios. Como repite una vez más en su discurso de Nantes del 15 de marzo de 2007: «Rechazo la fatalidad, la renuncia, la dimisión. Creo en la voluntad, en la energía, en la fe que mueve montañas. Creo que, si se quiere, se puede. Pues bien, os pido que queráis conmigo [...]. Si he dedicado toda mi vida a la política, si os pido que hagáis política conmigo, si os pido que creáis en ella conmigo, es porque pienso que la política está hecha para cambiar las cosas, que la política está hecha para cambiar la vida, no para sufrir». Poco importa, en este contexto, si Sarkozy es impreciso sobre algunos de sus proyectos para

Francia. ¿Es un liberal a lo Bush, atlantista y antiestatal, o un gaullista *new look*, pero apegado a las especificidades y a la historia de su país, como intenta presentarlo su «pluma», Henri Guaino? Los dos Sarkozy son extrañamente compatibles. Por otra parte, esto forma parte del juego; si «todo es posible», no hay necesidad de detallar las medidas que se tiene realmente intención de tomar; si «todo es posible», poco importa si algunas declaraciones hechas son contradictorias con otras. Las circunstancias decidirán.

Sarkozy se muestra «pragmático». Por otra parte, no hay ningún mal en ello; incluso lo convierte en una virtud política... Y su elogio del voluntarismo no cesa, ni siquiera cuando es elegido presidente. Porque todavía declara, el 18 de enero de 2008, en Sens (Yonne): «Cuando existe una voluntad política a la cabeza del país, Francia se pone en marcha». Qué importan las ideas siempre que haya voluntad... Pero el rasgo específico de los discursos de Nicolas Sarkozy se debe sobre todo a las mentiras que pronuncia, a la vez que se considera «portador de un mensaje de verdad». Porque afirmar que «juntos todo es posible» ya es mentir, ya que la realidad obliga siempre a unas elecciones y unas decisiones que hacen «imposibles» las otras. En efecto, ¿se puede creer realmente que, cuando se desea algo, se puede conseguir? ¿Qué hacer y qué decir del principio de realidad que se opone a la omnipotencia de la voluntad –de triste memoria– y que nos enseña justamente que «no todo es posible»? La prueba está en los múltiples cambios políticos desde que Sarkozy ocupa el puesto más alto del Estado, sobre todo con respecto al poder de adquisición.

Así pues, su «visión del mundo» se traduce en propaganda, una propaganda sutil que conduce a una auténtica «fábrica» de consentimiento. Como señalaba Hannah

Arendt en 1968, la marca de la verdad es que su contrario no es ni el error ni la ilusión, sino la mentira. Un mentiroso dice «lo que no es», porque quiere que las cosas sean diferentes de lo que son. Su objetivo es cambiar radicalmente el mundo. Para hacerlo, «saca partido de la innegable afinidad de nuestra capacidad de actuar, de cambiar la realidad, con esta misteriosa capacidad que tenemos, que nos permite decir “el sol brilla” cuando llueve a cántaros». ³³ En esto, Sarkozy es el émulo más brillante del estilo político del presidente Bush y del gusto americano por la «ficciónización» de la realidad. Durante la campaña, Sarkozy se fabricó un personaje y creó acontecimientos para contar la historia de este héroe. Como explicó Henri Guaino en julio de 2007, durante una entrevista al diario *Le Monde*: «La política es escribir una historia compartida por aquellos que la hacen y aquellos a los que está destinada. No se transforma un país sin ser capaz de escribir y de contar una historia». ³⁴

Fallos y contradicciones

Sin embargo, los fallos de la posición de Sarkozy emergen progresivamente en sus proposiciones contradictorias. ¡Y qué contradicciones! Cuidadosamente pasadas por alto por los medios de comunicación durante toda la campaña presidencial... Sólo a partir del postulado «todo es posible» se puede comprender cómo Nicolas Sarkozy fue capaz, por ejemplo, de afirmar que se nace pedófilo u homosexual y, unos días después, que la educación familiar puede cambiar el destino de un individuo... Resulta increíble. En una entrevista publicada en *Philosophie Magazine*, Nicolas Sarkozy afirmaba: «Me inclino a pensar que se nace pedófilo [...]. Hay 1200 o 1300

jóvenes que se suicidan en Francia cada año, ¡no es porque sus padres se hayan ocupado mal de ellos! Sino porque, genéticamente, tenían una fragilidad, un dolor previo [...] la parte innata es inmensa». En cambio, en su discurso del 15 de marzo de 2007, en Nantes, decía: «Quiero recordar el papel esencial de las familias en la construcción de toda personalidad [...]. No nos tapemos la cara, la crisis de la familia es una causa importante de dificultades para muchos de nuestros jóvenes y el origen de numerosos sufrimientos». Entonces, ¿innato o adquirido? Qué importa... «¡Todo es posible!»

Tanto si se trata de un punto de vista lógico como de un punto de vista pragmático, el «todo es posible» genera el desorden, el desorden del lenguaje y el desorden de la acción. Es la caricatura del niño que lo quiere todo y su contrario, y que tiene que aprender, a menudo dolorosamente, que la realidad no es maleable, que no se puede tener todo, que existen limitaciones materiales y éticas que se imponen. Discurso que hoy cuesta aceptar en una sociedad en la que el «principio de excelencia» en materia de liderazgo se resume en dos palabras: «futuro mejor».³⁵ Estamos lejos de Churchill cuando anunciaba valerosamente, en 1940, al pueblo inglés, «sangre» y «lágrimas». Este discurso de verdad ya no es el del gran dirigente. Un auténtico líder es, para la gestión empresarial, un visionario, alguien que parece tener una idea clara de lo que podría ser el futuro y que arrastra a los demás en su visión «optimista» del futuro, a pesar de cualquier principio de realidad. El ejemplo más flagrante es un extracto del discurso pronunciado por Tony Blair ante el congreso de su partido en octubre de 2003: «Me gustaría que fuéramos más deprisa, más lejos... Que nos libráramos de esa falsa elección entre los principios y la ausencia de principios. Y que la sustituyéramos por la verdadera elec-

ción, ir hacia delante o volver atrás».³⁶ Claro que, ¿por qué habría una oposición entre el hecho de seguir unos principios e ir hacia delante? ¿Es que un principio obliga a volver atrás? ¿Acaso no nos encontramos aquí frente a terribles «sofismas políticos»?

Los sofismas políticos

A principios del siglo XIX, el filósofo inglés Jeremy Bentham se reconcilia con la tradición aristotélica de análisis de los sofismas y se interesa explícitamente con las falsedades ligadas a la astucia de los políticos. Para Bentham, era urgente tomar conciencia de la explotación política de las propiedades del lenguaje, lo cual sobre todo había permitido a las personas en el poder dar la impresión de actuar en un sentido, mientras que, en realidad, hacían algo completamente diferente o no hacían absolutamente nada. A diferencia de Leibniz, que sugiere que en la astucia de los políticos se encuentra una fuente constante de invención,³⁷ el filósofo inglés está convencido de que un hombre de Estado que recurre a argumentos falaces no hace más que instrumentalizar el lenguaje empleando cierto número de técnicas que se deben rechazar. En su obra *Falacias políticas*, se interesa por los diferentes argumentos esgrimidos por los responsables políticos a fin de «engañar o causar una opinión errónea susceptible de ser admitida por cualquier persona»³⁸ y propone clasificar los sofismas en cuatro grandes categorías: los sofismas de la autoridad, los sofismas del peligro, los sofismas de la temporalización y los sofismas de la confusión. Los primeros argumentos pretenden poner fin a un debate invocando una autoridad superior; los segundos impulsan a temer el compro-

miso en cualquier reforma; los terceros se proponen posponer indefinidamente los debates para más tarde; los cuartos, finalmente, pretenden embrollar los debates cuando los anteriores sofismas han fracasado.

De manera general, lo que caracteriza un sofisma político es la utilización constante de las mismas fórmulas, fórmulas cuyos términos son sistemáticamente ambiguos. A veces, la argumentación está totalmente ausente, las frases pronunciadas no son más que una sucesión sin coherencia de palabras. No se puede encontrar una manera más precisa de describir los discursos políticos contemporáneos que, evitando toda lógica argumentativa, a menudo sólo son una acumulación de palabras que cambian según el auditorio (*argumentum ad hominem*), que apelan al sufrimiento, a la ignorancia, a la superstición y al miedo (*ad misericordiam, ignorantiam, superstitionem, vertigem*). Es cierto que las situaciones cambian. Lo cual hace que los sofismas utilizados no sean siempre los mismos. El argumento de la temporalización, por ejemplo, da paso hoy al sofisma de la urgencia. Allí donde, en la época de Bentham, las fórmulas utilizadas con mayor frecuencia pretendían valorizar la *lentitud* («es demasiado temprano», «no demasiado deprisa», «de forma lenta pero segura»), hoy es la *rapidez* lo que parece prevalecer («es demasiado tarde», «no lo bastante deprisa», «ha pasado el tiempo de dar tiempo al tiempo»). No obstante, en los dos casos, la astucia es la misma; se trata de hacer creer a la gente que el orden simbólico del tiempo es más importante que su orden real. Lo cual significa que, tanto en un caso como en el otro, se sustituye el curso del tiempo real por una especie de orden *ideal* del tiempo, tanto si se trata de la *lentitud* como de la *rapidez*; para que un país esté bien gobernado, antaño se decía que no hay que «precipitar» el tiempo y que hay

que respetar su lentitud intrínseca; de la misma manera, para levantar un país, hoy se afirma que es necesario comprender que el tiempo pasa deprisa, más deprisa de lo que se cree.

¿Qué se oculta detrás de esta interpretación de la «duración» del tiempo? Igual que Bentham muestra que la temporalización sólo sirve para consagrar el inmovilismo, hoy se podría argumentar que la urgencia sirve para evitar la discusión sobre el «sentido» (y sobre el fondo) de las reformas que se emprenden. Porque, nos dicen, «el tiempo se gana»; es inútil dejarse atrapar por las arenas movedizas de la reflexión... De esta manera, se hacen pasar por reformas lo que sólo son simples economías presupuestarias y se acaba por ceder a un culto pernicioso del cambio. Son las palabras del antiguo primer ministro francés Jean-Pierre Raffarin, que se declara firmemente a favor de la «reforma permanente». ¿Qué sentido tiene este hechizo por un «movimentismo» que fragiliza e inquieta más de lo que resuelve los problemas?

En este contexto, se comprende por qué, tanto en la campaña electoral como en el Elíseo, Nicolas Sarkozy no deja de hablar para suscitar la adhesión. La forma prevalece siempre sobre el contenido. En todos sus discursos, las preguntas planteadas son ante todo retóricas; pretenden sobre todo obtener la aprobación del auditorio. Las frases empleadas son siempre cortas; tienen por objeto dar ritmo al discurso y mantener al público a la escucha. Por su parte, los verbos que jalonan sus palabras son sistemáticamente verbos modales (querer, necesitar, deber), a fin de marcar el dinamismo y el voluntarismo de su personaje. Pero, una vez terminado el discurso, ¿qué ocurre con las acciones del Gobierno y con sus consecuencias para los franceses? ¿Cómo «entrenarlos» para impulsarlos al cambio y al desarrollo personal?

El último avatar de la gestión empresarial: el *coaching*

Cuando hayamos aligerado al máximo las servidumbres inútiles y evitado las desgracias innecesarias, todavía quedará, para mantener en vilo las virtudes heroicas del hombre, la larga serie de los males verdaderos: la muerte, la vejez, las enfermedades incurables, el amor no compartido, la amistad rechazada o traicionada, la mediocridad de una vida menos larga que nuestros proyectos y más apagada que nuestros sueños.

Marguerite Yourcenar,
Memorias de Adriano

El *coaching*, que en Francia apareció a finales de los años noventa, hoy forma parte de nuestro universo. Es una profesión a la que recurren ahora no solamente los dirigentes de empresas (a título profesional), sino también los políticos o los responsables de cadenas de televisión para mantener a raya la pérdida de audiencia de sus cadenas,¹ así como un número creciente de individuos (a título personal). El *coaching* entra, pues, en el interior de lo que hemos llamado anteriormente la extensión del ámbito de la gestión empresarial. Sin embargo, su éxito plantea algunos problemas específicos. Por lo tanto, conviene analizarlo como un símbolo significativo de la manipulación a la que actualmente están sometidos cada vez más individuos.

¿Qué es hoy el coaching?

Este sorprendente oficio surgió en el medio deportivo estadounidense. En una obra publicada en Estados Unidos en 1972, un universitario, Timothy Gallwey, explica que los deportistas, incluso antes de enfrentarse a «adversarios exteriores», se enfrentan a un «adversario interior».² Por eso, no basta con inculcarles unos conocimientos técnicos, sino que además hay que ayudarles a descubrir y eliminar los obstáculos internos, para liberar su potencial y aumentar su rendimiento. Así pues, el *coach* del mundo anglosajón es ante todo un entrenador deportivo. No juega, pero está presente y observa atentamente las actitudes y las reacciones de los jugadores a los que entrena. Ve el acto que puede mejorar y que, durante una competición, puede significar toda la diferencia. Identifica los defectos y los fallos para intervenir después ante el individuo o el equipo del que se ocupa inspirarle confianza, dar sentido al espíritu de competición. No obstante, si nos remontamos en el tiempo, la palabra inglesa «*coach*» tiene un origen francés y remite al término «*cocher*»; el *cocher* (cochero) era el que se encargaba de conducir a sus pasajeros a destino. En aquella época, su remuneración era proporcional a dos cosas: la seguridad de los pasajeros (tenía que conducirlos a su destino sanos y salvos) y la rapidez con la que éstos llegaban a su destino.

Hoy, la misión de los *coachs* es aparentemente diferente, aunque todavía se trata de «seguridad» y de «rapidez». El objetivo del *coaching* es acompañar a una persona en la movilización de sus recursos y en el desarrollo de su autonomía. Por eso, en su última versión, el diccionario francés Robert da los siguientes significados del término *coaching*: 1. entrenamiento de un deportista

o de un equipo; 2. acciones de acompañamiento personalizado de un dirigente o de un equipo que pretenden conseguir un mayor grado de éxito profesional y de desarrollo. Por lo tanto, se supone que un *coach* es un «catalizador» del cambio; un individuo capaz, para alcanzar su objetivo, de basarse en las «potencialidades» del cliente. Por eso, su estrategia consiste en primer lugar en colocar a un individuo directamente en la acción, para comprender después su manera de reaccionar y de funcionar ante los eventuales problemas, y finalmente para elaborar con él una estrategia de éxito.

Para muchos, la necesidad de este «acompañamiento» individual o colectivo ya no requiere demostración y refleja cierto número de evoluciones de nuestra sociedad; dado que la autoridad *stricto sensu* ya no es la vía real para garantizar la eficacia, el *coaching* sería la consecuencia directa de la aparición de una sociedad de individuos autónomos y responsables, un universo en el que es necesario seducir y convencer en lugar de obligar. De ahí toda una serie de problemas que el método del *coaching* se supone que puede resolver: abordar una nueva etapa de carrera; realizar una evolución o una transición de vida; tener confianza en uno mismo; mejorar la comunicación; alcanzar un objetivo cualitativo o un nivel de rendimiento; vivir la propia vocación; cambiar de vida o de orientación; identificar las propias líneas de fuerza; realizarse; afirmarse; encontrar un nuevo equilibrio de vida... La actuación del *coach* es siempre la misma. Consta de dos etapas: la primera consiste en hacer que la persona identifique los callejones sin salida en los que se encuentra; la segunda consiste en modificar sus creencias, sus actitudes y sus comportamientos.

Tanto si se parte del principio de que un individuo es capaz de cambiar sus creencias sobre sí mismo y sobre

el mundo y, por ello, su comportamiento, como del principio de que cada uno puede, en cierta manera, «reprogramar» su cerebro, este método de desarrollo personal no deja de generar cierto número de cuestiones, sobre todo la de la manipulación a la que el individuo parece someterse voluntariamente o bajo la presión más o menos explícita de otro. Pero antes de analizar el tema de la manipulación, volvamos a las características principales del *coaching* profesional y del *coaching* personal.

El coaching «bajo presión»

Según la definición de la Société Française de Coaching (SFCoach),³ el *coaching* profesional es el acompañamiento de personas o de equipos para el desarrollo de sus potenciales, de sus habilidades y de su saber estar, en el marco de objetivos profesionales. En este contexto, las misiones atribuidas al *coaching* se inscriben directamente en la gestión empresarial. Por otra parte, muchas sociedades recurren al *coach* cuando se trata de acompañar a un empresario en su evolución o de hacerlo avanzar en su práctica profesional. De la misma manera, otras empresas recurren al *coaching* para resolver los problemas de relación, sobre todo las relaciones entre un empresario y su equipo. El objetivo aparente es siempre ayudar a un dirigente en temas como la toma de decisiones, el funcionamiento de los equipos, la comunicación interpersonal o la optimización de la gestión del tiempo. La idea subyacente es que la eficacia y el rendimiento individuales dependen ante todo de la calidad de las relaciones que una persona mantiene consigo misma y con los demás.

Pero si el objetivo de un *coach* es favorecer la estructuración identitaria y el desarrollo de un individuo, nos

podemos preguntar qué «desarrollo personal» se pretende cuando el que prescribe es la empresa. Porque existen situaciones de *coaching* «bajo presión», en las que la dirección anuncia a un empleado que, sin el *coaching*, no tiene ninguna posibilidad de permanecer en la empresa... Lo cual parece al menos paradójico. ¿Es posible ayudar realmente a alguien a desarrollarse cuando su desarrollo es, desde el inicio, una obligación exterior? ¿Cómo conciliar el crecimiento interno de una empresa y el desarrollo personal, la rentabilidad económica y la estructuración identitaria? ¿Cómo acompañar a alguien en crisis de identidad cuando la demanda viene de la dirección de una empresa cuyo objetivo es mejorar las competencias de sus empleados para conquistar nuevos mercados?

Toda la ambigüedad del *coaching* en la empresa se refleja en un discurso que Dominique Jaillon, presidente de la SFCoach, pronunció en 2005: «Quiero desarrollar, en el seno de la asociación, una actividad de reflexión y de capitalización sobre las prácticas de los *coachs*, sus referencias teóricas y la dimensión ética de su oficio [...]. En efecto, como *coachs*, acompañamos a personas en su reflexión sobre problemáticas de poder, de autoridad, de motivación, de plaza, de identidad, de empleabilidad, etcétera. Y lo hacemos en organizaciones que se enfrentan a problemas de productividad, de rentabilidad, de gestión y de estrategia de conquista de mercado».⁴ El señor Jaillon habla de la necesidad de una reflexión ética para permitir que la profesión evolucione en un contexto difícil como el de las empresas. Pero su discurso muestra, cuando se lee entre líneas, las paradojas de lo que se considera reflexión ética. Nos enfrentamos de nuevo a la ambigüedad de la gestión empresarial contemporánea; en lugar de afirmar claramente que el *coaching* es útil para la empresa, se pretende que lo es

para el desarrollo del asalariado. El *coaching* es útil en superficie. En efecto, toda empresa sabe muy bien que los asalariados con «buena salud mental» son más eficaces que las personas enfermas. Sin embargo, ¿se preocupa de la salud real de sus empleados o sólo de su funcionalidad inmediata?

El arte de escuchar y preguntar

La «vulgata» pretende que el objetivo de la empresa que recurre al *coaching* es el de «respetar» y «cultivar» su «capital humano». ⁵ Sin embargo, no todos son inocentes y algunos reconocen que el *coach* no es un verdadero médico del alma. Como explica lúcidamente Suzel Gaborit-Stiffel, vicepresidente de la SFCoach, el objetivo de un *coach* consiste en desarrollar las capacidades de un empresario en el ejercicio de sus funciones, a fin de aumentar su rendimiento: «El objetivo no es curar a alguien», insiste. «Al contrario que el analista, el *coach* no pretende comprender el pasado. Lo que le interesa es el presente y el futuro del asalariado.» ⁶ Así pues, un *coach* está ahí para ayudar a su cliente a elaborar «estrategias de acción» cuando se enfrenta a problemas concretos, como la preparación de una reunión o la definición de los objetivos para los trabajadores, o también cuando está frente a cuestiones más abstractas, como el ejercicio de la autoridad o la gestión del poder. En el fondo, se trata de ayudar a un empresario a analizar con perspectiva los retos relacionales y las dinámicas de grupo; de permitirle identificar y controlar sus recursos emocionales para no caer en la trampa de una modalidad relacional sesgada, en la que otro tenga la posibilidad de imponer su propio punto de vista... Para conseguir este resulta

do, el *coach* utiliza «el arte de escuchar y preguntar»: ¿cómo motiva a sus equipos?, ¿cuáles son sus métodos para controlar su actividad?, ¿qué actitud adopta ante una personalidad difícil? Evidentemente, según el interés que manifiesta una empresa: «El objetivo de una organización es que quien se somete a *coaching* encuentre su lugar. En última instancia, si su lugar está fuera de la empresa, ésta tiene interés en acompañar lo mejor posible su salida...». ⁷ Que redoblen los tambores. Respuestas concretas para preguntas concretas. En estas condiciones, es difícil presentar el *coaching* como un medio para conseguir el desarrollo personal. Porque los resultados deben llegar rápidamente, sin perder tiempo en comprender las razones de un eventual malestar. Lo que cuenta es el presente, la inmediatez, el instante. Por eso, esta práctica es valorada en el seno de las empresas, en un mundo en el que, como hemos visto, el tiempo se acelera cada vez más para responder a las exigencias de una economía que gira a una velocidad cada vez mayor. ¿Hay realmente «recetas» útiles para todo el mundo, cuando es bien sabido que las preguntas que formula un individuo quizá son idénticas desde un punto de vista formal, pero siempre serán diferentes desde un punto de vista existencial, dadas la especificidad y la unicidad de su historia?

El sistema de *coaching* no se interesa por este tipo de problemas. Sin embargo, tiene un éxito creciente y afecta a ámbitos de actividad en los que nunca se habría creído que pudiera prosperar, como el de la investigación y el saber, en los que, en principio, la eficacia no rima con la velocidad... Entre las formaciones propuestas a los directores de laboratorios del Centro Nacional de Investi-

gación Científica francés (CNRC), figura ahora la formación «Dirigir y animar reuniones eficaces».⁸ Se pone el acento en las «cuatro funciones principales del animador»: dinamizar, regular, clarificar y distender. Todo con el fin de convencer, explicar, hacer adherir y responsabilizar... a los investigadores. ¡Parece que nos encontremos ante un manual de gestión empresarial para ejecutivos de empresa! El CNRC también se está transformando en una gran empresa gestionada según las técnicas más modernas del *coaching*.⁹ «Hay que terminar» con esos investigadores que, al no tener ningún espíritu de equipo, prefieren trabajar en solitario, sin preocuparse del rendimiento del grupo. «Es necesario que se integren en el nuevo espíritu de nuestra época», que comprendan que las situaciones cambian y que, para tener éxito, hay que funcionar en red. Para dar un nuevo aliento a la investigación, bastaría, según este discurso, con utilizar las cajas de herramientas del *coaching* y reforzar la cohesión de los equipos para alcanzar los objetivos (tensos, diría Carlos Ghosn) fijados por la dirección (*¡sic!*). Nos preguntamos qué puede significar todo este énfasis para un investigador, en unos ámbitos en los que, por naturaleza, el trabajo de creación es necesariamente solitario. Pero no importa. Esta nueva orientación parece complacer visiblemente a los futuros investigadores, pues en 2007 ¡todas las plazas disponibles fueron ocupadas!

Los «guardianes del templo»

El lugar del *coaching* profesional parece claro. Ante la constatación generalizada de «disgregación del vínculo social», el *coach* se erige como «guardián» del funcionamiento del «grupo». Su objetivo principal es conven-

cer a los que se someten a él de que el único medio de alcanzar el desarrollo personal es adherirse a la «lógica del compromiso» preconizada por las empresas. Su objetivo es conseguir el conformismo de unos y otros, aunque incluso pretenda lo contrario. Su forma de actuar se integra perfectamente en el interior de la demanda pragmática y utilitaria de las empresas: una vez identificado el problema, hay que encontrar los instrumentos más eficaces para resolverlo en el menor tiempo posible. No se perderá tiempo en comprender lo que se oculta detrás de un malestar, que a veces sólo es el síntoma de un trastorno más profundo. Falta tiempo. Todo está en la acción. Una acción inmediata y eficaz que pretenda «responsabilizar» al individuo y hacerle creer que todo se debe a sus deficiencias personales. De ahí la necesidad de someterlo a *coaching* y de ayudarlo a superar sus limitaciones.

La vida se basa ahora en fórmulas. Como explica documentalmente el autor del best seller *The One Thing You Need to Know*: «Siempre me ha seducido la idea según la cual, detrás de los fenómenos complejos como la lealtad, la productividad o el éxito profesional, o incluso la felicidad conyugal, se pueda descubrir un concepto fundamental». ¹⁰ La receta del «concepto fundamental» tiene motivos para hacernos sonreír. Sin embargo, seduce como la «piedra filosofal». Y a todos los que quieren creer en él, el gran gurú les entrega su oráculo: «Gracias a este descubrimiento, estamos en condiciones de concentrarnos mejor y de ver más claramente las causas de los fenómenos y, por lo tanto, de perder menos tiempo, de ser precisos, de hacer proyecciones exactas y de actuar con eficacia para concretar estas proyecciones». ¹¹ No nos

atrevíamos a creerlo, pero el milagro está ahí. He aquí una profesión que promete hacer perder menos tiempo, ser preciso, actuar con eficacia, quizás incluso, en primera posición, de asegurar la felicidad conyugal. ¿Cómo no adjudicarle un bonito porvenir? Parece inscribirse perfectamente en una era en la que el pensamiento deja su lugar a la acción... En el fondo, poco importa si este famoso «concepto fundamental» carece de contenido. Por otra parte, ¿cómo podría tener un contenido concreto cuando se presenta como la clave para salir de la complejidad de la vida, tanto en el ámbito profesional como en el de la vida íntima? Su ambigüedad es lo que genera su éxito, exactamente como, en la Antigüedad, la ambigüedad hacía famosos los oráculos de Delfos. Es conocida la historia de Creso, que se dirigió a Delfos para saber si tenía que entrar en guerra contra Persia. La pitonisa, la sacerdotisa que predecía el futuro en nombre de Apolo, le respondió entonces que, si lo hacía, «un gran reino sería destruido». Confiado, Creso partió a la guerra. Y efectivamente un gran reino fue destruido, el suyo... ¿Cómo podía saber que se trataba del suyo? La ambigüedad de los oráculos permitía a las pitonisas tener siempre razón, independientemente de las consecuencias reales de las acciones que se emprendían en su nombre. Esto condujo a Aristóteles a afirmar que, si bien era difícil creer en la exactitud de los oráculos, todavía era más difícil desmentirlos (*Retórica*, III, 5, 1407 a 39).

Los nuevos oráculos permiten hoy, *mutatis mutandis*, saltarse factores de tipo objetivo, como el ritmo o la organización del trabajo, la angustia, el estrés, el sufrimiento o simplemente un salario inadecuado. El *coach* no hace más que intentar calmar superficialmente estos

problemas, creando la ilusión de que, para alcanzar la felicidad, basta con aprender ese «concepto fundamental» que subyacería a toda actividad humana. Pero los que se dejan convencer a menudo pagan los gastos. La forma de actuar del *coaching* se basa explícitamente en el voluntarismo del «es necesario». Pretende aportar la solución soñada por los empleadores, a fin de que los equipos funcionen como entidades coherentes impulsadas hacia el éxito. Pero ¿cuáles son las consecuencias psíquicas una vez que el individuo decide que lo puede controlar «todo»? ¿Qué queda de la fragilidad y de la vulnerabilidad del hombre cuando se decreta que cada uno debe poder superar todo tipo de obstáculos externos o internos?

De hecho, el *coaching* profesional se basa en un «modelo» humano extremadamente simplista, que reduce al individuo a una especie de máquina capaz de ser «desprogramada» y, por consiguiente, «reprogramada», un modelo humano que no existe, por más que se quiera. «La capacidad de ver el lado bueno de las cosas se muestra como un factor importante de éxito», leemos en un dossier de la redacción de *Management* dedicado al *coaching*. «La buena noticia es que ciertos métodos permiten llegar a este estado mental. Aprended, también vosotros, a pasar de la visión de un vaso medio vacío a la de un vaso medio lleno.»¹² Grandioso. Las recetas de la abuela recicladas muy doctamente. Ni siquiera Adam Smith habría imaginado a un *homo oeconomicus* tan pobre y tan manipulable en el aspecto psicológico... Evidentemente, el agente corre el riesgo de pagar cara, con el tiempo, esta «actitud positiva».¹³

¡Cree en ti!

El *coaching* personal o «*coaching* de vida» funciona más o menos según los mismos principios empleados en el *coaching* profesional, aunque esta vez la idea es todavía más caricaturesca. Sin embargo, el objetivo es más noble: despertar a una persona para que tome conciencia en todos los ámbitos de *su* vida. Y esto a través de un proceso intersubjetivo que se inicia cuando un individuo (el sometido a *coaching*) recurre a un interlocutor de referencia (el *coach*) para que lo acompañe en una o varias dimensiones de su desarrollo. ¿Qué es en el fondo este desarrollo tan perseguido?

Cuando se habla de desarrollo, en general se hace referencia a la posibilidad de una evolución, un crecimiento, un progreso o quizás una apertura. Al mismo tiempo, no es posible desarrollarse o permitir el desarrollo de alguien o de alguna cosa sin tener en cuenta la noción de tiempo; gracias al tiempo, un organismo se desarrolla; sólo se puede evolucionar en el tiempo. Más recientemente, el desarrollo ha empezado a remitir a nociones de aumento y de crecimiento, por una parte con respecto a una producción o un patrimonio y, por otra, con respecto a la naturaleza humana. En el primer caso, el aumento requiere una aceleración y, por lo tanto, una velocidad suplementaria. En el segundo caso, el crecimiento remite a los proyectos transhumanistas de mejora del hombre.¹⁴ Sea como sea, el desarrollo ya no entra en el interior de un proceso evolutivo más o menos natural, sino que recurre a la intervención voluntaria del hombre, tanto en lo referente al tiempo (aceleración) como en lo referente a la calidad (mejora). De ahí la idea que se extrae, según la cual una persona debe encargarse de su propio desarrollo si no quiere ser excluida del «flujo tenso» del mundo contemporáneo.

Es cierto que el deseo de mejora de uno mismo y de los demás es tan antiguo como la existencia del ser humano y se basa desde siempre en conocimientos y técnicas: la técnica y el saber médico para mejorar el estado de salud, reparar defectos o transformar la apariencia física; la técnica y el saber educativo para mejorar los conocimientos o aumentar las capacidades humanas en materia de trabajo. Pero ¿se puede decidir voluntariamente, y de un día para otro, mejorar y desarrollar las propias potencialidades? Aquí es donde interviene el *coaching*, ya que el *coach* se supone que justamente es capaz de ayudar a los individuos que lo desean a tener confianza en sí mismos, desarrollar su estima personal y llegar a afirmarse.

*Croire en soi! Voici la clé d'une vie heureuse (¡Creer en uno mismo! La clave de una vida feliz)*¹⁵ es el título de un librito, pero también el principio clave del *coaching*, así como también, de forma más general, el principio de la gestión empresarial contemporánea, la confianza en uno mismo. No se trata de negar su importancia. Se trata de comprender la superchería que se oculta detrás de los discursos que afirman que basta con «seguir las pistas propuestas por el autor»¹⁶ para recuperar la confianza en uno mismo o para dar sentido a la vida, como si se siguiera una fórmula consagrada, «la felicidad se aprende».¹⁷ Debemos interrogarnos sobre la idea del hombre que se está promoviendo hoy a través de esta literatura. En efecto, en este tipo de enfoque, todo parece depender de la voluntad. El objetivo del *coaching* no es pues «curar» una herida personal remontándose, por ejemplo, al pasado, sino impulsar a un individuo a progresar hacia unos objetivos fijados, sin preocuparse de la singularidad de su recorrido existencial. Esto oculta una gran ambigüedad, confundir el bienestar personal con la idea

de un éxito que sería el mismo para todos. ¿Qué significa «tener éxito»? A priori, nadie lo sabe. Se puede tener éxito de mil y una maneras. El éxito de uno no es el mismo que el del otro; por lo tanto, no existe una sola receta, como dicen los *coachs*, para conseguirlo.

Una misión humanista

Nos encontramos ante unos discursos que juegan peligrosamente con un utilitarismo primario, a la vez que se presentan como visiones humanistas del ser humano. Sin embargo, Béatrice Melin, creadora y responsable de una empresa de *coaching*, Alidade, parece segura de sí misma y de su misión humanista: «El *coaching* es una manera de actuar que se inscribe en la acción. Las cuestiones fundamentales giran alrededor del “cómo”. A diferencia del “por qué”, que pretende conocer las causas (y que puede buscar durante largo tiempo...), el “cómo” permite poner en marcha un plan de acción».¹⁸ Pero lo que olvida la señora Melin es que, para poder poner en marcha un plan de acción, antes hay que conocer el sentido de la acción que se considera, si no se quiere girar en círculo. Y para conocer el sentido, por desgracia para la señora Melin, es necesario empezar por preguntarse «por qué». Y eso es precisamente lo que no hace el *coaching*. Se limita a intervenir sobre tres niveles diferentes y complementarios de la persona: sus competencias, su comportamiento y su éxito en las diferentes acciones que componen su vida profesional o su vida privada. De ahí la estructuración de su actuación según tres ejes: el eje de las competencias (¿qué sé hacer?); el eje de los rendimientos (¿qué sé hacer pero no hago?); el eje de la excelencia (sé lo que debo hacer, pero ¿cómo conseguirlo?

la excelencia?). Las palabras clave (o mágicas) del *coaching* son los términos «qué» y «cómo». El «porqué», para los *coachs*, sólo puede alimentar otras preguntas; sólo excava demasiado profundamente en la esfera íntima de la gente, algo que el *coaching* intenta evitar por todos los medios.

Como se habrá comprendido, lo que cuenta son los resultados prácticos en materia de cambios de comportamiento. Aunque haya que pasar por proposiciones que únicamente tienen un valor «operativo» en la realidad, independientemente de su contenido de verdad. Estamos lejos, en esta lógica pragmática, de la preocupación humanista que intenta tener en cuenta al hombre en su totalidad. No obstante, Béatrice Melin no es la única que cree en el humanismo de su forma de actuar. «La filosofía del *coaching* es, en lo esencial, humanista», nos dice Gilles Guyon, miembro de la International Coaching French Federation. «Hablamos de él como de un nuevo oficio, pero, como todos sabemos, todo es cíclico y ya se inscribe en la línea de Platón y de Sócrates, fundadores del pensamiento occidental, *conócete a ti mismo*.»¹⁹ Maticemos un poco. Cuando Sócrates invitaba a las personas a conocerse a sí mismas, no tenía una solución prefabricada. A través de su cuestionamiento radical, las impulsaba hasta que ellas mismas sacaban su verdad. Ésta no es exactamente la manera de actuar del *coaching*. «El método», nos explica Guyon, «permite que cada uno encuentre su razón de ser y de realizar su misión en la vida en una búsqueda de sentido que cultiva la paz con uno mismo para transmitirla a los demás.»²⁰ A diferencia de Sócrates, el *coach* tiene la suerte de conocer el secreto de «la paz interior» y de poder transmitirla a su alrededor. La afortunada simplicidad conceptual de este tipo de postura pretende poner al alcance de

cualquiera el Santo Grial, lo cual no deja de fascinar a más de uno.

Culpabilizados por los discursos de moda que pretenden hacerlos responsables de su «insuficiencia», cada vez más individuos piensan encontrar en el *coach* a alguien capaz de abrirles la puerta del éxito. Están dispuestos a invertir mucha energía y dinero para descubrir los «conceptos fundamentales» del éxito. Son capaces de seguir al pie de la letra las directrices y las sugerencias de estos nuevos gurús. Si no se ha conseguido alcanzar el éxito, es porque no se ha desarrollado suficientemente la «autoestima» o no se ha luchado bien. Incluso el amor se convierte en una especie de prueba de salto de obstáculos, que hay que abordar con la mentalidad del campeón que sabe «positivizar» sus fracasos. Y es justamente el ejemplo del amor lo que demuestra claramente la futilidad de esta manera de actuar. Por más que nos llenemos de toda la autoestima que podamos... si no le gustamos a alguien, no le gustaremos. Es así... Hay que admitir las imposibilidades de la vida y no caer en la trampa que consiste en creer que todo depende de uno mismo.

La práctica del *coaching* revela un cambio fundamental de la sociedad. El individuo piensa en términos de «estrategias comportamentales» y de «capital que hay que hacer fructificar». La complejidad del ser humano y sus contradicciones se convierten en obstáculos para superar. En el fondo, se trata de apartar el pensamiento crítico, a fin de generar una adhesión completa a lo que la comunidad designa como «bien». No es casualidad que el aumento del poder del *coaching* se acompañe de una crítica radical a las actuaciones psicoanalíticas, cada

vez más acusadas de ser pesadas e inútiles. No obstante, aunque algunas desviaciones del psicoanálisis merecen ser destacadas, es cierto que creer que, en cinco o seis sesiones, un *coach* puede hacer resurgir todos los «recursos necesarios» que todos tenemos en el fondo de nosotros mismos contiene a la vez mentira y manipulación. Porque si realmente llegamos a convencernos de que la voluntad permite obtener lo que se desea, pero los deseos no se realizan, entonces una de dos, o bien nos culpabilizamos y nos sentimos responsables de los fallos, o bien empezamos a estar resentidos con el mundo entero, encerrándonos en el rencor e incluso en el odio a los demás y a nosotros mismos. Es cierto que renunciar de entrada a lo que se desea no ha ayudado nunca a nadie. Pero «tomar los deseos por realidades» significa también alejarse de la realidad y renunciar a las posibilidades que pueden abrirse ante cada uno de nosotros, a menudo de forma inesperada.

El hombre, dueño de su destino

En uno de los sitios web francófonos dedicados al *coaching* (en 2007, Google encontraba cerca de noventa millones), el *coach* Marc Traverson²¹ divide a los seres humanos en dos categorías: los refractarios patológicos y las mentes abiertas. El *coaching*, nos dice Traverson, no es para los que piensan que: 1.º No es una conversación lo que puede cambiar algo en sus maneras de actuar; 2.º Ya disponen de un lugar para reflexionar sobre las situaciones en las que se encuentran; 3.º Conocen todas las opciones posibles (saben lo que hay que hacer); 4.º No quieren verse influenciados; 5.º No tienen tiempo. En cambio, el *coaching* puede interesarte, añade este *coach*, si

piensas que: 1.º eres la única persona capaz de encontrar las soluciones que realmente te convienen; 2.º tienes ganas de experimentar auténticos cambios en tu vida profesional y personal; 3.º ciertos encuentros pueden iluminar la realidad con una luz diferente y nueva; 4.º tu intuición profunda es tu aliado más fiel; 5.º un riesgo es también una oportunidad; 6.º invertir en ti mismo y en tu desarrollo te parece natural.

No todo es falso en esta roborativa definición. ¿Quién puede negar, por ejemplo, que ciertos encuentros puedan iluminar la realidad con una luz diferente? Pero el problema está en otra parte. Es la propia visión del ser humano lo que está en juego aquí, una visión según la cual cada individuo que «lo vale» es capaz de comprender que actualmente dispone de medios infalibles para tomar la decisión correcta o elegir de forma adecuada. Una concepción que, finalmente, no está tan lejos de la de los «agentes racionales» defendida por ciertos economistas y filósofos liberales. Es el caso sobre todo del gran teórico estadounidense John Rawls. «Como individuos libres», escribe, por ejemplo, este último, «los ciudadanos se reconocen mutuamente como dotados de la capacidad moral de poseer una concepción del bien. Esto significa que no se perciben como inevitablemente ligados a la concepción específica del bien y de los objetivos últimos que tienen en un momento y otro de su vida. Al contrario, como ciudadanos, son considerados como generalmente capaces de revisar y de cambiar su concepción por motivos razonables y racionales.»²² Ahora bien, ¿podemos creer realmente que las elecciones que se hacen o las decisiones que se toman dependen siempre de la concepción que se tiene de la vida o de las discusiones racionales que se entablan? ¿Cuál es el lugar de los condicionamientos sociales y culturales, de las

frustraciones y las alegrías, de los sufrimientos y las decepciones?

Por otra parte, en la versión caricaturesca que el *coaching* da del individuo (siempre capaz de encontrar la solución correcta a los problemas que se le presentan), la racionalidad se mezcla con el misticismo más primario. En efecto, una cosa es leer que nadie está mejor situado que el propio individuo para saber lo que realmente le interesa y otra muy diferente que un encuentro puede permitirnos comprender lo que verdaderamente queremos. Además, una cosa es no querer «verse influido» y otra muy distinta creer que siempre se conocen todas las opciones posibles que se abren ante nosotros en el momento en que debemos tomar una decisión. Basta con observar a los seres humanos para darse cuenta de que nadie sigue de manera coherente cierto número de principios establecidos de una vez por todas, de que nadie decide ni elige *únicamente* sobre la base de motivos razonables y racionales. La concepción del hombre que pretende que es posible cambiar los propios comportamientos o incluso la visión del mundo gracias a la voluntad sólo es válida en un universo ficticio, un mundo en el que todo fuera controlable.²³ Por desgracia, este mundo no existe.

Una nueva forma de servidumbre voluntaria

El éxito del *coaching* se debe finalmente a la ilusión de poder llegar voluntariamente a «realizar el ser». El *coach* sabe hacerlo; como médico flexible del cuidado comportamental, se muestra cálido e interactivo. En el país de las maravillas del *coaching*, se acabaron los «estados negativos» como la tristeza, la sensación de las

limitaciones de la condición humana o el sentido de lo trágico. Porque el objetivo de un *coach* es liberar al individuo de todo aquello que pueda oponerse a la «plena realización de sí mismo» y permitirle actuar sobre la base de objetivos racionales. Cabe preguntarse si esto tiene, sencillamente, algún sentido. Aunque se llegara a convencer a la gente de que se entregara a actividades consideradas como dignas de interés, ¿no sería en unas condiciones en que «se verían precisamente privadas de todo valor a los ojos de las personas afectadas»?²⁴ La perversidad del sistema consiste, mediante una forma de manipulación, en convencer al individuo de que las actividades en las que se compromete son, para él, dignas de interés. Se valoriza la racionalidad y se emplean los medios de persuasión que actúan con efectividad. ¿Qué consecuencias psicológicas y sociales pueden tener con el tiempo estos modos operacionales? ¿Nos encontramos ante una nueva forma de servidumbre voluntaria que consistiría, para los individuos, en someterse libremente a los mandatos de estos nuevos comerciantes de felicidad y a su discurso imperioso?

Esta misma pregunta planteaba, hace más de cinco siglos, Étienne de La Boétie en su magistral *Discurso sobre la servidumbre voluntaria* (1548). Se interrogaba sobre los posibles vínculos entre libertad y alienación. Analizando las relaciones amo/esclavo, intentaba comprender cómo tantos hombres «soportan a veces a un único tirano, que sólo tiene el poder que ellos le dan». Hasta entonces, según el derecho romano, sólo los hombres hechos prisioneros o que habían cometido un delito grave podían ser reducidos a servidumbre. La privación de libertad era, pues, *involuntaria* y *sufrida*. La Boétie muestra que los individuos pueden también encontrarse voluntariamente en esclavitud. Según él, algunas perso-

nas pueden experimentar una especie de «deseo» de ser liberadas de la libertad, una libertad a menudo percibida como un mal mayor que la servidumbre: «El pueblo [...] sirve tan francamente y tan voluntariamente que al verlo se diría no que ha perdido su libertad sino que ha ganado la servidumbre».²⁵ Esto es lo que puede explicar, por ejemplo, la nostalgia de la dictadura soviética en ciertas poblaciones de Europa del Este entregadas, desde 1991, a los desórdenes de una economía liberalizada con demasiada rapidez.

Sin embargo, no hay que confundir deseo de sumisión con consentimiento a la sumisión. La reflexión de La Boétie es, en este sentido, diferente de la de los juristas del derecho natural del siglo xvii, sobre todo de Grocio, que, a través de la puesta en evidencia del *consentimiento* de los sometidos, parecen no solamente explicar, sino también justificar la esclavitud voluntaria. Con la expresión «sumisión voluntaria», Grocio designa la situación de quien, por propia voluntad, pasa de asalariado a esclavo: «Esto [el estatus de siervo] pareció cómodo a unos y a otros, y algunos se decidieron insensiblemente a entrar en ello para siempre en la familia de alguien, a condición de que les proporcionaran alimento y todas las demás cosas necesarias para la vida. Así, la servidumbre se estableció mediante un libre consentimiento de las partes y por un contrato de hecho, a fin de obtenerlo».²⁶ Este paso hacia la esclavitud no comportaría ningún salto cualitativo; la servidumbre voluntaria sólo sería una convención entre otras.²⁷ Lo cual confirma, por otra parte, Hobbes, cuando afirma que lo que legitima la esclavitud es justamente el consentimiento del esclavo, y el *consentimiento forzado* no sería más que una de las categorías del consentimiento: «El temor y la libertad son compatibles. Así, cuando un hombre echa

sus bienes al mar, porque *teme* que el barco naufrague, lo hace de forma totalmente voluntaria y puede negarse a hacerlo si quiere. Por lo tanto, es el acto de alguien que entonces era libre».²⁸ Pero ¿se puede calificar realmente de *libre* una elección dictada por el temor o la debilidad? ¿Se puede consentir libremente en la propia esclavitud?

Para La Boétie, es evidente que «ningún ser, sin que experimente un perjuicio grave, puede ser retenido en servidumbre».²⁹ Un individuo sólo puede aceptar libremente ser esclavizado si no ha conocido nunca otra cosa más que la sumisión y ni siquiera imagina la posibilidad de vivir de otra manera. Los hombres «alimentados y criados en la servidumbre» no piensan que tienen otros derechos diferentes de los que conocen y consideran «que su estado natural es el estado de su nacimiento», explica La Boétie. No se puede añorar lo que no se ha conocido. ¿Quién puede imaginar vivir libre si se ha acostumbrado a su estado de servidumbre? Así pues, según La Boétie, una de las principales razones de la servidumbre voluntaria es la *costumbre*; si no han conocido otra cosa, los hombres «piensan que están obligados a soportar el mal» y se acostumbran a su condición servil. Es lo que ocurrió con el siervo medieval o el mujik de la Rusia zarista. Pero también es el caso de los habitantes de un pueblecito estadounidense, que Lars von Trier escenifica en la película *Manderlay* (2005). En 1933, Grace llega a un pueblo del sur de Estados Unidos donde la esclavitud todavía está en vigor. Profundamente asombrada, y animada por buenas intenciones, intenta liberar a las víctimas del yugo de sus opresores, enseñándoles la libertad y la democracia. Después, cuando se espera un desenlace «feliz» de la historia, el realizador invierte la demostración en su absoluta antítesis. ¿Y si

los oprimidos fueran responsables de su servidumbre? ¿Y si prefirieran sufrir su sumisión, en lugar de asumir su emancipación?

La hipótesis de la costumbre parece efectivamente la más plausible. ¿Por qué hoy, en las democracias occidentales, y especialmente en Francia, el país de la libertad, la igualdad y la fraternidad, algunos continúan sometiéndose más o menos voluntariamente a lo que otros piden? Ya no podemos explicarlo, como La Boétie, por la costumbre puesto que, en principio, todos nacemos «libres y con los mismos derechos», como dice la *Declaración* de 1789. Por lo tanto, hay que añadir a la categoría de servidumbre voluntaria por costumbre (la de La Boétie) otra categoría, la servidumbre voluntaria por manipulación. Es lo que ocurre en nuestros días, cuando un individuo cree en la buena noticia que predicán los *coachs* –los nuevos dueños del mundo que supuestamente conocen las recetas del éxito y de la felicidad– y se somete por propia voluntad a sus preceptos y a sus mandatos. Frente a los discursos de la nueva gestión empresarial, que hablan de autocontrol y de gestión de uno mismo, los individuos aceptan libremente seguir las reglas de buena conducta que les ofrecen los *coachs*. El hombre contemporáneo, creyendo que actúa para sí mismo y que obra para su bienestar, se convierte en responsable de su servidumbre.

El golpe de genio de la gestión empresarial moderna está ahí: invertir al *coach* de un *conocimiento*, e incluso de un *poder*, fuera de lo común, que pretende «liberar» al hombre. El *coaching* tiene una función estratégicamente decisiva, elaborar un saber operativo que supuestamente puede resolver los problemas de la condición

humana, sobre todo la finitud y la impotencia. El objetivo es convencer a los sometidos a *coaching* de que siempre existen medios para ir más allá de los propios límites, especialmente la voluntad y la toma de riesgos. El hombre sólo se considera desde el ángulo del interés; la existencia se reduce a una serie de fórmulas que se supone que pueden resolver los problemas más variados, incluidos los de las formas de vida, las formas de comunicación, los estándares de socialización y de educación. El éxito social se presenta como el Santo Grial; el *coach* incluso pone aspectos como los sentimientos o las emociones al servicio del éxito. Cuanto más se empuja a los individuos a convertirse en «actores» de su vida, más obligada se siente la gente a privilegiar los comportamientos que encuentran cierto eco en los demás. Cuanto más se preconiza la autonomía, más intenta el *coaching* enraizar a los individuos en una comunidad cerrada y hacerlos adherirse a valores conformistas y apremiantes. Es el triunfo del burgués necio versión empresario estresado pero sometido a *coaching*.

Conclusión

Había una vez un hombre que se convirtió en sabio. Aprendió a dejar de hacer actos y pasos que no fueran útiles. Poco después, lo encerraron.

Simone Weil, *Cuadernos I*

Con el pretexto de colocar al hombre *en el centro del trabajo* y de favorecer su desarrollo, los nuevos empresarios reclaman un compromiso sin reservas por parte de sus empleados. Con el pretexto de querer construir una empresa *con rostro humano* que favorezca su creatividad, transforman el «saber ser» en la pieza maestra de la evaluación de los asalariados. A través de una retórica bien ensayada, consiguen penetrar progresivamente en su interioridad. El final del taylorismo debía significar el final de las cadencias infernales. Hoy, con su consentimiento, el asalariado se encuentra, 24 horas al día, a disposición de su empleador, por e-mail o por teléfono móvil. Se ha sustituido la violencia de la vieja cadena fordista por una violencia psicológica. El discurso de la gestión empresarial está ahí para intentar hacer olvidar esta astucia de la historia y convencer a los trabajadores de que actúan para su bienestar, cuando en realidad integran totalmente los apremios cada vez más implacables del Mercado. Soportan sus consecuencias, a la vez que se ven obligados a creer que es por su felicidad.

Por un malabarismo similar, los individuos se ven impulsados a cultivar su *saber hacer* y su *saber ser* hasta

en el ámbito de su vida personal. Y esto gracias a las recetas de todo tipo propuestas por los *coachs*. Como último avatar de la gestión empresarial contemporánea, se supone que el *coaching* de vida permite a cada uno encontrar su *razón de ser*, gracias a algunos «conceptos fundamentales» y a cierto número de fórmulas que hay que aprenderse de memoria y seguir a lo largo de la existencia. Cada uno puede (y debe) aprender a controlar su apariencia, a modificar su comportamiento, a gestionar sus relaciones, etcétera. Cada uno es el empresario de su vida y puede convertirse en *ganador*. Basta con querer para poder. Los que no lo consiguen sólo pueden reprochárselo a sí mismos. Es una lástima que, en la vida diaria, los obstáculos objetivos y las coacciones subjetivas impidan a menudo que la mayoría de nosotros accedamos al patio de los ganadores...

Todos somos «hijos de nuestro tiempo», nos dice Hegel. Todos somos más o menos manipulables; a todos nos gustaría aumentar indefinidamente nuestras competencias; todos experimentamos el «encanto discreto» de las recetas empresariales que nos prometen el éxito y la felicidad. Por eso, en el fondo, sería ilusorio pensar que podemos denunciar los sofismas de la gestión empresarial a partir de un lugar imaginario que se les escapara. Aunque utilicemos la razón para descubrir las falsedades vehiculadas por el lenguaje empresarial y para esclarecer los mandatos paradójicos a los que todos nos vemos sometidos en la actualidad, sería un error creer que podemos escapar fácilmente de la trampa que se nos ha tendido. Una vez descubiertas estas trampas, no por ello se evitan. Queremos creer tanto en ellas que acabamos por considerar equivocada nuestra razón, que nos advierte

del peligro. En cualquier caso, nadie puede reducirse a su racionalidad. Por eso, intentar rechazar los argumentos empresariales no significa conseguir librarse de ellos por completo. Creerlo sería caer también en los mismos vicios que el *coaching*, que piensa que se pueden «reprogramar los cerebros». Bastaría con conocer las recetas del éxito para conseguirlo. Querer es poder...

Sin embargo, señalar las ambigüedades del discurso empresarial y desvelar así la manipulación de la que es portador no es un vano ejercicio de estilo. Porque las palabras tienen un sentido, pero también son un arma. «Las palabras», escribía Victor Klemperer, «pueden ser como dosis minúsculas de arsénico; se tragan sin darse cuenta, parece que no causan ningún efecto y he aquí que, después de cierto tiempo, el efecto tóxico se deja sentir.»¹ Para evitar que la dosis de veneno ingerido hoy, tanto en nuestra vida profesional como en nuestra vida privada, se vuelva mortal, hay que poder poner orden y «dar nombre» a la sensación de malestar que se experimenta ante los discursos dominantes que nos rodean, a veces sin conocer su significado. Hay que poder recordar, por ejemplo, que no se es totalmente responsable del propio éxito o de la propia felicidad; que no se puede gestionar y controlar todo; que no se puede querer todo y su contrario.

No se trata de negar la posibilidad de cambiar las cosas en la vida de cada uno o en el mundo, sino de saber, como dice la antigua máxima estoica, que hay cosas que se pueden cambiar, que hay otras que no se pueden cambiar y que la sabiduría consiste en establecer la diferencia entre las dos...

Apéndices

Selección bibliográfica

- Aktouf, O., *Le Management entre tradition et renouvellement*, Montreal, Gaëtan Morin, 1994.
- Allouche, J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, París, Vuibert, 2003.
- Alter, N., *L'Innovation ordinaire*, París, PUF, 2000.
- Arendt, H., *Condition de l'homme moderne* (1958), trad. fr. París, Calmann-Lévy, 1961, reeditado con un prefacio de Paul Ricœur, Pocket, 1988.
- , *La Crise de la culture* (1968), París, Gallimard, 1994 [trad. esp.: *Crisis de la cultura*, Madrid, Trotta, 1972].
- Aristóteles, *Réfutations sophistiques, Organon VI*, París, Vrin, 2007 [trad. esp.: *Categorías y tópicos sobre las refutaciones sofísticas*, Madrid, Gredos, 1994].
- Askenazy, P., *Les Désordres du travail*, París, Seuil, 2004.
- Aubert, J., Gilbert, P. y Pigeure, F., *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*, París, Dunod, 2002.
- Aubert, N., *Le Culte de l'urgence* (2003), París, Champs Flammarion, 2004.
- Aubert, N. y Gaulejac, V. de, *Le Coût de l'excellence*, París, Seuil, 1991 [trad. esp.: *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993].
- Aubrey, B., *Savoir faire savoir*, París, InterÉditions, 1990.
- Austin, J.L., *Quand dire, c'est faire* (1962), trad. fr. París, Seuil, 1970 [trad. esp.: *Cómo hacer cosas con palabras*, Barcelona, Paidós, 2009].
- Bandler, R. y Grinder, J., *The Structure of Magic. A Book About Language and Therapy*, Palo Alto (California), Science and Behavior Books, 1975.

- , *Les Secrets de la communication* (1979), trad. fr. París, Les Éditions de l'Homme, 2005.
- Barbier, J.-C., *L'Organisation du travail*, París, Le Sycomore, 1982.
- Bateson, G., *Vers une écologie de l'esprit*, París, Seuil, 1972.
- Bead, S. y Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière* (1999), París, 10/18, 2004.
- Beaujolin-Bellet (dir.), *Flexibilités et performances*, París, La Découverte, 2004.
- Becker, G.S., *Human Capital* (1964), Chicago, Chicago University Press, 1971.
- Bellier, S., *Le Savoir-être dans l'entreprise: utilité en gestion des ressources humaines*, París, Vuibert, 2004.
- Bénichou, P., *Morales du grand Siècle*, París, Gallimard, 1948.
- Bentham, J., *Fragments sur le gouvernement. Manuel de sophismes politiques* (1816), trad. fr. París, LGDG, 1998 [trad. esp.: *Un fragmento sobre el gobierno*, Madrid, Tecnos, 2003].
- Berlin, I., *Éloge de la liberté* (1969), trad. fr. París, Calmann-Lévy, 1988 [trad. esp.: *Sobre la libertad*, Madrid, Alianza, 2008].
- Bernays, E.L., *Propaganda. Comment manipuler l'opinion en démocratie* (1928), trad. fr. París, La Découverte, 2007 [trad. esp.: *Propaganda*, Barcelona, Melusina, 2008].
- Bernoux, P., *La Sociologie des organisations*, París, Seuil, 1990.
- Besnard, P. y Liétard, B., *La Formation continue*, París, PUF, «Que sais-je?», 2001 [trad. esp.: *La educación permanente*, Barcelona, Oikos-Tau, 1978].
- Boltanski, L. y Chiapello, E., *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, París, Gallimard, 1999 [trad. esp.: *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal, 2002].
- Brewster, C. y Tyson, S., *International Comparisons in Human Resource Management*, Londres, Pitman Publishing, 1991.
- Brunel, V., *Les Managers de l'âme*, París, La Découverte, 2004.
- Brunsson, N. y Jacobsson, B. (dir.), *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press, 2001.
- Buckingham, M., *Le Principe moteur de l'excellence* (2005), trad. fr. Varennes, Quebec, Éditions AdA, 2007.

- Bué, J., Coutrot, T. y Puech, I. (dirs.), *Conditions de travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Toulouse, Octarès, 2004.
- Carey, A., *Taking the Risk of Democracy: Propaganda in the US and Australia*, Sidney, University of New South Wales Press, 1995.
- Carlzon, J., *Renversons la Pyramide! Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise*, París, InterÉditions, 1986 [trad. esp.: *El momento de la verdad*, Madrid, Díaz de Santos, 1991].
- Castel, R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une Chronique du salariat*, París, Fayard, 1995.
- Castoriadis, C., *La Montée de l'insignifiance. Les carrefours du labyrinthe IV*, París, Seuil, 1996 [trad. esp.: *El ascenso de la insignificancia*, Madrid, Cátedra, 1998].
- Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. y Zarifian, P. (dirs.), *L'Autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, París, L'Harmattan, 1999.
- Chauveau, A. y Rosé, J.-J., *L'Entreprise responsable*, París, Éditions d'Organisation, 2003.
- Christian, D., *À la Recherche du sens dans l'entreprise*, París, Maxima, 1999.
- Cohen, E., *Le Nouvel âge du capitalisme*, París, Fayard, 2005.
- Colby, A., *Competence and Character through Life*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N., *Charismatic Leadership in Organisations*, Londres, Sage Publications, 1998.
- Courpasson, D., *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, París, PUF, 2000.
- Covey, S.R., *La Huitième Habitude* (2004), trad. fr. París, First Éditions, 2005 [trad. esp.: *El 8.º hábito: de la efectividad a la grandeza*, Barcelona, Paidós, 2005].
- Crozier, M. y Friedberg, E., *L'Acteur et le système*, París, Seuil, 1977.
- Crozier, M. y Sérieyx, H. (dirs.), *Du management panique à l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, París, Maxima, 1994.
- Cusumano, M., *The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1989.

- Dejours, C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998 [trad. esp.: *Trabajo y sufrimiento: cuando la injusticia se hace banal*, Madrid, Modus Labo-
randi, 2009].
- , *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Paris, Payot, 2007.
- Delmas-Marty, M., *Trois Défis pour un droit mondial*, Paris, Seuil, 1998.
- Demagne, J., *Révolution chez les patrons? L'entreprise citoyenne*, Paris, Bayard, 1996.
- Drucker, P., *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Nueva York, Harper Business, 2003.
- Dubet, F., *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil, 2006.
- Duby, G., *Les Trois Ordres ou l'imaginaire du féodalisme*, Paris, Gallimard, 1978 [trad. esp.: *Los tres órdenes o lo imaginario del feudalismo*, Madrid, Taurus, 1992].
- Dujarier, M.-A., *L'Idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.
- Dumont, L., *Homo aequalis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique* (1977), Paris, Gallimard, 1985 [trad. esp.: *Homo aequalis I. Génesis y apogeo de la ideología económica*, Madrid, Taurus, 1999].
- Dupuis, J.-C. y Le Bas, C., *Le Management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises?*, Paris, Economica, 2005.
- Durand, J.-P., *La Chaîne invisible*, Paris, Seuil, 2004.
- Ehrenberg, A., *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.
- , *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 1998.
- Ehrenreich, B., *On achève bien les cadres* (2005), trad. fr. Paris, Grasset, 2007.
- Flanagan, O. y Rorty, A. (dirs.), *Identity, Character and Morality*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1990.
- Fombonne, J., *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

- Ford, H., *Ma vie et mon œuvre* (1922), trad. fr. París, Payot, 1926.
- Fossier, R., *Le Travail au Moyen Age*, París, Hachette Littératures, 2000 [trad. esp.: *El trabajo en la Edad Media*, Barcelona, Crítica, 2002].
- Foucault, M., *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, París, Gallimard/Seuil, 2004 [trad. esp.: *Nacimiento de la biopolítica. Curso del Collège de France (1978-1979)*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2007].
- , *Les Anormaux. Cours au Collège de France (1974-1975)*, París, Gallimard/Seuil, 1999 [trad. esp.: *Los anormales: curso del Collège de France (1974-1975)*, Madrid, Akal, 2001].
- Freud, S., *Le Malaise dans la culture* (1929), trad. fr. París, PUF, 2004 [trad. esp.: *El malestar en la cultura*, Madrid, Alianza, 2006].
- Friedman, M., *Capitalisme et liberté* (1962), trad. fr. París, Robert Laffont, 1971 [trad. esp.: *Capitalismo y libertad*, Madrid, Rialb, 1966].
- Gallwey, T., *The Inner Game of Tennis*, Nueva York, Random House, 1974 [trad. esp.: *El juego interior del tenis*, Málaga, Sirio, 2006].
- Gauchet, M., *Le Désenchantement du monde*, París, Gallimard, 1985 [trad. esp.: *El desencantamiento del mundo*, Madrid, Trotta, 2005].
- Ghosn, C., *Citoyen du monde*, París, Grasset, 2003.
- Gollac, M. y Volkoff, S., *Les Conditions de travail*, París, La Découverte, 2000.
- Gomez, P.-Y., *La République des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*, París, Syros, 2001.
- Guérin, G. y Wils, T., *Gestion des Ressources Humaines; du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montreal, Presses de l'Université de Montréal, 1992.
- Halliday, J. y McCormack, G., *Le Nouvel Impérialisme japonais*, París, Seuil, 1973 [trad. esp.: *El nuevo imperialismo japonés*, Madrid, Siglo XXI, 1975].
- Hampden-Turner, C., *La Culture d'entreprise*, París, Seuil, 1992.
- Hayek, F., *La Constitution de la liberté* (1960), trad. fr. París, Li-

- tec, 1994 [trad. esp.: *Los fundamentos de la libertad*, Madrid, Unión Editorial, 2008]
- , *Droit, législation et liberté* (1982), París, PUF, 1992 [trad. esp.: *Derecho, legislación y libertad* (1982), Madrid, Unión Editorial].
- Hermel, P., *Management participatif*, París, Les Éditions d'Organisation, 1988 [trad. esp.: *La gestión participativa*, Barcelona, Gestión 2000, 1990].
- Hernacki, M., *The Ultimate Secret to Getting Absolutely Everything You Want*, Nueva York, Berkley, 2001.
- Hirigoyen, M.F., *Le Harcèlement moral* (1998), París, Pocket, 1999 [trad. esp.: *El acoso moral en el trabajo*, Barcelona, Paidós, 2006].
- , *Malaise dans le travail. Harcèlement moral*, trad. fr. París, La Découverte, 2001.
- Hirokawa, R.Y. y Poole, M.S., *Communication and Group Decision-Making*, Londres, Sage Publications, 1996.
- Hobbes, T., *Léviathan* (1651), trad. fr. París, Gallimard, 2007 [trad. esp.: *Leviatán*, Madrid, Alianza, 2008].
- Jackall, R., *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*, Nueva York, Oxford University Press, 1988.
- Jensen, R., *The Dream Society*, Londres, McGraw-Hill, 2001.
- Jung, J., *Le Travail*, París, Flammarion, 2000.
- Kant, E., *Qu'est-ce que les Lumières?* (1784), en *La Philosophie de l'histoire*, Médiations, 1947 [trad. esp.: *¿Qué es Ilustración?*, Madrid, Tecnos, 2002].
- Keslassy, E., *Le Libéralisme de Tocqueville à l'épreuve du paupérisme*, París, L'Harmattan, 2000.
- Kirkbride, P.S. (dir.), *Human Resource Management in Europe: Perspective for the 1990*, Londres, Routledge, 1994.
- Klemperer, V., *LTI, la langue du III Reich* (1947), París, Pocket, 2002 [trad. esp.: *LTI: la lengua del Tercer Reich. Apuntes de un filósofo* (1947), Barcelona, Minúscula, 2007].
- Kymlicka, W., *Les Théories de la justice* (1992), trad. fr. París, La Découverte, 1999.
- La Boétie, É. de, *Le Discours de la servitude volontaire* (1548), París, Payot, 1976 [trad. esp.: *El discurso de la servidumbre voluntaria*, Barcelona, Tusquets Editores, col. Acracia 31, 1980].

- Lallement, M., *Temps de travail et temps de vie*, Paris, PUF, 2003.
- , *Le Travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, 2007.
- Landier, A. y Thesmar, D., *Le Grand Méchant Marché*, Paris, Flammarion, 2007.
- Landier, H., *L'Entreprise face au changement*, Paris, EME, 1987.
- Laroche, H. y Nicole, J.-P., *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, 1998.
- Larrère, C., *L'Invention de l'économie au XVIII^e siècle*, Paris, PUF, 1992.
- Lasch, C., *La Culture du narcissisme* (1979), trad. fr. Paris, Flammarion, 2006 [trad. esp.: *La cultura del narcisismo*, Barcelona, Andrés Bello, 1999].
- Laval, C., *L'Homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Paris, Gallimard, 2007.
- Le Goff, J.-P., *La Barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école* (1999), Paris, La Découverte, 2003.
- , *La Démocratie posttotalitaire*, Paris, La Découverte, 2003.
- Ledrut, R., *Sociologie du chômage*, Paris, PUF, 1966.
- Legendre, P., *Dominium mundi*, Paris, Mille et Une Nuits, 2007 [trad. esp.: *Dominium mundi*, Madrid, Amorrortu, 2008].
- Lenhardt, V., *Les Responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Éditions, 1992.
- Lévy-Leboyer, C., *La Gestion des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- Liger, P., *Le Marketing des ressources humaines*, Paris, Dunod, 2007.
- Lilienfeld, S.O., Lynn, S.J. y Lohr, J.M. (dirs.), *Science and Pseudoscience in Clinical Psychology*, Nueva York, Guilford Press, 2004.
- Linhart, D. y Moutet, A. (dirs.), *Le Travail nous est compté. La construction des normes du travail*, Paris, La Découverte, 2005.
- Lipovetsky, G., *L'Ère du vide*, Paris, Gallimard, 1983 [trad. esp.: *La era del vacío*, Barcelona, Anagrama, 2009].

- Mahe de Boislandelle, H., *Dictionnaire de gestion*, Paris, Economica, 1998.
- Maire E., Dubost M., *Les Clés de la performance: le management par la motivation*, Paris, Les Éditions Demos, 2004.
- Mandeville, B., *Recherche sur l'origine de la vertu morale, Fable I*, Babel, Actes Sud, 1999 [trad. esp.: *La teoría de los sentimientos morales*, Madrid, Alianza, 2009].
- Marion, D., *Daniel Defoe*, Paris, Fayard, 1948.
- Martuccelli, D., *Dominations ordinaires*, Paris, Balland, 2001.
- Marx, K., *Misères de la philosophie* (1847), trad. fr. Paris, Éditions Sociales, 1972 [trad. esp.: *Miseria de la filosofía*, Madrid, EDAF, 2004].
- , *Le Capital* (1867), trad. fr. Paris, Éditions Sociales, 1977.
- Marzano, M., *Je consens, donc je suis... Éthique de l'autonomie*, Paris, PUF, 2006.
- Maslow, A., *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper and Row, 1954.
- Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York, Macmillan, 1933.
- McDougall, Y., *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Paris, Gallimard, 1978 [trad. esp.: *Alegato por cierta anormalidad*, Barcelona, Petrel, 1982].
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960.
- McLean, B. y Elkind, P., *The Smartest Guys in the Room. The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Nueva York, Penguin, 2004.
- Merkle, J.A., *Management and Ideology. The Legacy of the International Scientific Management Movement*, Berkeley, University of California Press, 1980.
- Michéa, J.-C., *L'Empire du moindre mal*, Castelnau-le-Let, Climats, 2007.
- Michel, S., *Peut-on gérer les motivations?*, Paris, PUF, 1989.
- Mill, J.S., *De la liberté* (1859), trad. fr. Paris, Presses Pocket, 1990 [trad. esp.: *Sobre la libertad*, Madrid, Alianza, 2008].
- , *L'Utilitarisme* (1863), trad. fr. Paris, Flammarion, 1988 [trad. esp.: *El utilitarismo*, Madrid, Alianza, 2007].

- Montaigne, M. de, *Essais*, II, 18, París, edición de Pierre Villey, 1999 [trad. esp.: *Ensayos*, Barcelona, Acantilado, 2007].
- Monteil, B., *Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité*, París, Éditions d'Organisation, 1983.
- Morin, E., *Psychologie du travail*, Montreal, Gaétan Morin, 1996.
- Moss, Kanter R., *L'Entreprise en éveil* (1992), trad. fr. París, InterÉditions, 1992.
- Nelson, D., *Frederic W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, University of Wisconsin Press, 1980.
- Ogien, A., *L'Esprit gestionnaire*, París, Éditions de l'EHESS, 1995.
- Ohno, T., *L'Esprit Toyota*, París, Masson, 1989 [trad. esp.: *El sistema de producción Toyota*, Barcelona, Gestión, 2000].
- Ohno, T. y Mito, S., *Présent et avenir du toyotisme*, París, Masson, 1992.
- Paillé, P., *La Fidélisation des ressources humaines*, París, Economica, 2004.
- Peyrelevade, J., *Le Capitalisme total*, París, Seuil, 2005, pág. 37.
- Peters, T. y Waterman, R., *Le Prix de l'excellence* (1982), trad. fr. París, Dunod, 1983 [trad. esp.: *En busca de la excelencia*, Barcelona, Folio, 1986].
- Probst, G. y Büchel, B., *La Pratique de l'entreprise apprenante*, París, Les Éditions d'Organisation, 1995.
- Rand, A., *La Vertu d'égoïsme* (1964), trad. fr. París, Les Belles Lettres, 2008 [trad. esp.: *La virtud del egoísmo*, Buenos Aires, Grito Sagrado, 2009].
- Rawls, J., *Théorie de la justice* (1971), trad. fr. París, Le Scuil, 1987 [trad. esp.: *Teoría de la justicia*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1997].
- Reich, R., *Supercapitalisme. Le Choc entre le système économique émergeant et la démocratie*, París, Vuibert, 2008.
- Renault, E., *Souffrances sociales*, París, La Découverte, 2008.
- Rolland, G., *Le Temps des leaders*, París, Les Éditions d'Organisation, 1986.
- Rousseau, J.-J., *Du contrat social* (1762), París, Hachette Littérature, 1972 [trad. esp.: *Contrato social*, Madrid, Espasa Calpe, 2007].

- Salmon, A., *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Paris, CNRS Éditions, 2002.
- Salmon, C., *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, 2007 [trad. esp.: *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, Barcelona, Península, 2008].
- Sandel, M., *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.
- Searle, J.R., *Les Actes de langage. Essai de philosophie de langage* (1969), trad. fr. Paris, Herman, 1972 [trad. esp.: *Actos de habla*, Madrid, Cátedra, 1986].
- Sennett, R., *Le Travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité* (1998), trad. fr. Paris, Albin Michel, 2000 [trad. esp.: *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2010].
- , *La Culture du nouveau capitalisme*, trad. fr. Paris, Albin Michel, 2006 [trad. esp.: *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2008].
- Servan-Schreiber, J.-L., *L'Entreprise à visage humain*, Paris, Robert Laffont, 1973 [trad. esp.: *La empresa de rostro humano*, Madrid, Dopesa, 1974].
- Shelton, D. (dir.), *Commitment and Compliance: the Role of Non-Binding Norms in the International Legal System*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- Smith, A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), trad. fr. Paris, Gallimard, 1976 [trad. esp.: *La riqueza de las naciones*, Madrid, Alianza, 2008].
- Soros, G., *La Crise du capitalisme. L'intégrisme des marchés* (1998), trad. fr. Paris, Plon, 1999 [trad. esp.: *La crisis del capitalismo global: la sociedad abierta en peligro*, Barcelona, Debate, 1999].
- Stacke E., *Coaching d'entreprise, performance et humanisme*, Paris, Village Mondial, 2000.
- Storey, J., *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres, Routledge, 1995.
- Taylor, C., *Les Sources du moi* (1989), trad. fr. Paris, Seuil, 1998 [trad. esp.: *Fuentes del yo*, Barcelona, Paidós, 2006].

- Taylor, F.W., *La Direction scientifique des entreprises*, París, Dunod, 1957.
- Terssac, G. de, *Autonomie dans le travail*, París PUF, 1992 [trad. esp.: *Autonomía en el trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1995].
- Thevenet, M., *La Culture d'entreprise*, París, PUF, «Que sais-je?», 2006.
- Thoenig, J.-C. y Waldman, C., *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, París, Les Éditions d'Organisation, 2005.
- Tocqueville, Alexis de, *De la démocratie en Amérique* (1840), París, Robert Laffont, 1991 [trad. esp.: *Democracia en América*, Madrid, Alianza, 1980].
- Ulrich, D., *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Cambridge, Mass., Harvard Business Press, 1996.
- Weber, M., *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904-1905), trad. fr. París, Gallimard, 2003 [trad. esp.: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1904-1905), Madrid, Alianza, 2008].
- , *Le Savant et le politique* (1919), trad. fr. París, Plon, 1959 [trad. esp.: *La ciencia y la política*, Valencia, Universidad de Valencia, 2005].
- Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Londres, Random House, 1979.
- Weil, S., *L'Enracinement*, París, Gallimard, 1949 [trad. esp.: *Echar raíces*, Madrid, Trotta, 1996].
- , *La Condition ouvrière* (1951), París, Gallimard, 2002 [trad. esp.: *Ensayos sobre la condición obrera*, Barcelona, Nova Terra, 1962].
- Winnicott, D.W., *Jeu et réalité* (1971), trad. fr. París, Gallimard, 1975 [trad. esp.: *Realidad y juego*, Barcelona, Gedisa, 1982].

Introducción

1. «El hombre moderno encerrado en sí mismo y quizás engañado por la sensación de superioridad tiene cierta dificultad en comprender sus propios problemas», Louis Dumont, *Homo aequalis I. Génesis y apogeo de la ideología económica* (1977), Madrid, Taurus, 1999.

2. Robert Reich, *Supercapitalism. The transformation of business, democracy and everyday life*, Nueva York, Random House, 2007.

3. Christopher Lasch, *La cultura del narcisismo* (1979), Barcelona, Andrés Bello, 1999; Gilles Lipovetsky, *La era del vacío*, Barcelona, Anagrama, 2009; Cornelius Castoriadis, *El ascenso de la insignificancia*, Madrid, Cátedra, 1998.

4. Isaiah Berlin, «Dos conceptos de libertad», en *Sobre la libertad* (1969), Madrid, Alianza, 2008.

5. Como ya observaron Martin Heidegger y Hans Jonas, el poder de la creencia técnica depende de un peligroso desprecio muy impositivo por parte de nuestros contemporáneos; véase Martin Heidegger, «La cuestión de la técnica» (1954), en *Conferencias y artículos*, Barcelona, Ediciones del Serval, 2001, y Hans Jonas, *El principio de la responsabilidad* (1979), Barcelona, Herder, 2008.

6. Italo Calvino, «Robinson Crusoe, el diario de las virtudes mercantiles», en *Por qué leer los clásicos*, Barcelona, Tusquets Editores, col. Marginales 122, 1992.

7. Para una crítica del paternalismo, véase sobre todo: Joel Feinberg, «Legal paternalism», *Canadian Journal of Philosophy*, 1, 1971, págs. 105-124; Gerald Dworkin, «Paternalism», *The Monist*, 56, 1972, págs. 64-84.

8. Jacques Berque, «Préambule», *L'Orient second*, París, Gallimard, 1970.

9. En *Le Temps des prophètes* (1977), Paul Bénichou señalaba que la crisis religiosa surgida de la Revolución francesa generó nuevos dogmas y nuevas Iglesias (sansimonismo y positivismo). En *Romantismes français I*, París, Gallimard, 2004, págs. 697-748.

10. Hay que distinguir bien, cuando se habla de gestión empresarial, entre lo que corresponde a la organización y la coordinación en el seno de la empresa (lo que se enseñaba originariamente en las *Business Schools*) y lo que corresponde a una extensión de la ideología del control y de la gestión del «saber ser», tanto en el ámbito del trabajo como en los otros ámbitos de la vida. Por supuesto, aquí lo entendemos en el segundo sentido.

11. Citado por Barbara Ehrenreich, *Bait and switch. The (futile) pursuit of American dream* (2005), Nueva York, Metropolitan Books.

12. Max Weber, *La ciencia y la política* (1919), Valencia, Universidad de Valencia, 2005.

13. Marcel Gauchet, *El desencantamiento del mundo*, Madrid, Trotta, 2005.

14. Hannah Arendt, *La condición humana* (1958), Barcelona, Paidós, 2008.

15. Vincent Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, París, INSEP Éditions, 1992.

16. Carlos Ghosn, *Shift: inside Nissan's historic revival*, Nueva York, Currency/Doubleday, 2005.

17. Carlos Ghosn, *Shift: inside Nissan's historic revival*, *op cit.*

18. Alain Ehrenberg, *Le Culte de la performance*, París, Calmann-Lévy, 1991. A través de los ejemplos del deportista y empresario, el sociólogo retrata de manera pertinente a un indi-

viduo capaz de inventarse a sí mismo, de ser constantemente competitivo y de llevar siempre más lejos sus propios límites.

19. Christopher Lasch, *La cultura del narcisismo*, ed. cit.

20. Todo esto ha sido magistralmente expuesto por Paul Bénichou, *Morales du grand siècle*, París, Gallimard, 1948, sobre todo en págs. 128-149, «La démolition du héros».

21. A través, recordémoslo, de las primeras intervenciones de justicia social.

22. No exageramos. Mandeville, considerado como el fundador de la economía política, escribió una fábula, *La fábula de las abejas o los vicios privados hacen la prosperidad pública*, donde justifica la utilidad social del crimen...

23. La moral antigua despreciaba también el comercio porque suponía el engaño y el vicio. Cicerón decía: «Los comerciantes no sacan ningún provecho si no mienten», *De officiis*, I, cap. XLI.

24. Cabe señalar este rechazo a trabajar para otros. Adam Smith dirá que el hombre debe ocuparse primero «de su propia felicidad y de la felicidad de su familia». Añadirá: «Cualquier preferencia del interés general sobre el interés particular es pues, según el doctor Mandeville, un auténtico engaño», *La teoría de los sentimientos morales* (1759), Madrid, Alianza, 2009.

25. Paul Valéry, *Tel quel*, en *Oeuvre*, París, Gallimard, 1960, t. II, pág. 489.

26. En *La condición humana*, Hannah Arendt recordaba que la acción es la condición irreductible de toda vida política, allí donde el trabajo es una actividad sometida a las necesidades vitales y a la preocupación por la supervivencia individual.

27. Christine Lagarde, *Présentation du projet de loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat*, Asamblea Nacional, 10 de julio de 2007.

28. «A través del trabajo, el sujeto se forma o se transforma a la vez que se revela a sí mismo, de manera que después del trabajo no es el mismo que antes de haberlo realizado.» Christophe Dejours, «“Travailler” n'est pas “déroger”», *Travailler*, 1, 1998, pág. 7.

29. Sigmund Freud, *El malestar en la cultura* (1929), Madrid, Alianza, 2006.

30. Michela Marzano, «Travail compulsif et effacement de la subjectivité: le travail comme fuite», *Travailler*, 11, 2004, págs. 9-23.

31. Las coincidencias de la expresión «desarrollo personal» en Internet aumentan día a día. Es objeto de una actualización periódica y se ha desplazado de los sitios institucionales (universidades, empresas, consultores) a los sitios personales y los blogs, que no hacen más que amplificar estos fenómenos.

32. Del mismo autor, véase también *La démocratie post-totalitaire*, París, La Découverte, 2002.

33. Christophe Dejours, *Trabajo y sufrimiento: cuando la injusticia se hace banal*, Madrid, Modus Laborandi, 2009.

34. Pierre Legendre, *Dominium mundi*, Madrid, Amorrortu, 2008; este pequeño ensayo, que dio lugar a un documental, pretende mostrar que la gestión empresarial se ha convertido hoy en el proveedor de ideas de la nueva globalización.

35. Luc Boltanski y Eve Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal, 2002.

36. Aristóteles, *Refutaciones sofísticas*, en *Organon*, VI, 13, «Otro objeto de la sofística: hacer caer al adversario en la palabrería» y 15, «El arreglo de los argumentos».

37. Desde este punto de vista, nuestra crítica de la recuperación de la noción de autonomía (que desarrollamos en el capítulo 2, cf. infra) es muy diferente del de J.P. Le Goff, que considera que la propia obligación de la autonomía es lo que elimina la posibilidad de ser autónomo (cf. *La démocratie post-totalitaire*, ed. cit., pág. 96).

38. Honoré de Balzac, *La piel de zapa* (1831), Madrid, Alianza, 2007.

39. Cf. Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know* (2005), Nueva York, Free Press, 2005.

40. Ralf Jensen, *The Dream Society*, Londres, McGraw-Hill, 2001.

41. Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1904-1905), Madrid, Alianza, 2008.

42. Hilde Bruch, *La jaula dorada: el enigma de la anorexia nerviosa* (1978), Barcelona, Paidós, 2001.

43. Es más que sorprendente para una extranjera que ha elegido Francia, la patria de Montaigne, Descartes y Rousseau, llegar a este país en el momento en que un primer ministro se inspira en una cancioncilla en *franglés* para ensalzar ante su pueblo la «actitud positiva». Lo mismo evoca actualmente la necesidad de «atreverse a la reforma permanente»...

1. Nacimiento de una ideología

1. John Stuart Mill, *Sobre la libertad* (1859), Madrid, Edaf, 2005.

2. Michel Foucault, *Los anormales: curso del Collège de France (1974-1975)*, Madrid, Akal, 2001.

3. Philippe Hermel, *La gestión participativa*, Barcelona, Gestión 2000, 1990.

4. Jan Carlzon, *El momento de la verdad*, Madrid, Díaz de Santos, 1991. Véase también sobre el mismo tema: Rosabeth Moss Kanter, *L'Entreprise en éveil*, París, InterÉditions, 1992.

5. Un año más tarde, Hubert Landier, consultor de cierto número de empresas francesas y extranjeras, toma su pluma para defender el nuevo modelo de empresa, un modelo según el cual «la organización ha dejado de identificarse con la jerarquía, y la jerarquía con la transmisión de las órdenes y el posterior control de su ejecución». Hubert Landier, *L'Entreprise face au changement*, París, EME, 1987, pág. 13.

6. Antoine Riboud, *Modernisation, mode d'emploi. Rapport au Premier ministre*, París, UGE, 1987, pág. 24.

7. Elton Mayo (1880-1949) fue uno de los primeros que se interesó por la cuestión de las relaciones existentes entre la productividad de una empresa y la moral de los empleados. Cf. Elton Mayo, *The Human Problems of An Industrial Civilization*, Nueva York, Macmillan, 1933.

8. Douglas McGregor (1906-1964) insistió mucho sobre la necesidad de rechazar las técnicas de la gestión empresarial tayloriana. Por eso, propone un modelo alternativo, en el que los empleados, a los que se da confianza, puedan dar muestras de creatividad e imaginación. Véase sobre todo: Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960.

9. Este estudio ha sido efectuado por numerosos historiadores y sociólogos del trabajo; se puede leer sobre todo a Robert Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*, París, Fayard, 1995; Michel Lallement, *Le Travail. Une sociologie contemporaine*, París, Gallimard, 2007.

10. Jean-Pierre Durand, *La Chaîne invisible*, Seuil, 2004.

11. Taylor pone a punto su sistema entre 1895 y 1901, y publica en 1911 su libro más conocido, *Scientific Management*: Frederick W. Taylor, *Principios de la administración científica*, Barcelona, Orbis, 1987.

12. Sismondi se inquieta, como más tarde Tocqueville, por el empobrecimiento intelectual del obrero obligado a pasarse la vida ejecutando una tarea embrutecedora y repetitiva (véase Eric Keslassy, *Le Libéralisme de Tocqueville à l'épreuve du paupérisme*, París, L'Harmattan, 2000).

13. Adam Smith, *La riqueza de las naciones* (1776), Madrid, Alianza, 2008, I, cap. 1.

14. Véase Daniel Nelson, *Frederick W. Taylor and The Rise of Scientific Management*, Madison, University of Wisconsin Press, 1980; Judith A. Merkle, *Management and Ideology. The Legacy of the International Scientific Management Movement*, Berkeley, University of California Press, 1980.

15. Jean-Claude Barbier, *L'Organisation du travail*, París, Le Sycomore, 1982, pág. 26.

16. Para Aristóteles, la existencia de una clase de esclavos es una auténtica necesidad económica. Véase especialmente: Aristóteles, *Política*, Madrid, Gredos, 2000, I, caps. 4 a 7.

17. Henry Ford (1863-1947) no hace más que aumentar esta revolución del rendimiento obrero con la introducción de las cadenas de montaje.

18. Henry Ford, *My Life and Work* (1922), Londres, Digory Press, 2008.

19. Simone Weil, «Tres cartas a Albertine Thévenon», en *Ensayos sobre la condición obrera* (1951), Barcelona, Nova Terra, 1962.

20. A finales de 1934, Simone Weil decide trabajar en una fábrica, en Alsthorn, como obrera en prensa. Al año siguiente, entra primero en Carnaud et Forges de Basse-Indre, en Boulogne-Billancourt, donde descubre el trabajo en cadena, y después en Renault, como fresadora.

21. Simone Weil, «Diario de fábrica», en *Ensayos sobre la condición obrera*, ed. cit.

22. *Ibíd.*

23. Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière* (1999), París, 10/18, 2008, pág. 36.

24. Aunque algunos sectores siguen apegados a los métodos taylorianos, como muestra muy claramente Jean-Pierre Durand, *La Chaîne invisible*, París, Seuil, 2004.

25. Toyotismo es el nombre general que se da a los cambios aportados al fordismo por la firma Toyota de 1948 a 1973 concernientes a la organización de la producción y, con ello, a la organización del trabajo. Para una visión de conjunto, véase Taiichi Ohno, *El sistema de producción Toyota*, Barcelona, Gestión 2000, 1991.

26. «El sistema de producción Toyota ya no es un sistema de producción y, en la medida en que estamos comprometidos en la búsqueda de un sistema universal de gestión empresarial, la denominación carece de importancia. Desde el momento en que se aplica nuestro sistema, así como la autonomación y el justo a tiempo, su propio nombre se vuelve universal», Taiichi Ohno, Setsuo Mito, *Présent et avenir du toyotisme*, París, Masson, 1992, pág. 86.

27. Michel Lallement, *Le Travail*, ed. cit., pág. 125.

28. Gilbert de Terssac, *Autonomía en el trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1995.

29. Thomas Peters y Robert Waterman, *En busca de la excelencia* (1982), Barcelona, Folio, 1986.

30. Con los resultados «de excelencia» que se conocen: reino de las mafias, impotencia de los Estados, competencia creciente y a menudo tergiversada, etcétera. Véase sobre estos puntos: Jacques de Saint-Victor, *Mafias. L'Industrie de la peur*, París, Rocher, 2008; Jacques Sapir, *Le Nouveau XXI^e siècle*, París, Seuil, 2008.

31. Karl Marx, *Miseria de la filosofía* (1847), Madrid, Edaf, 2004.

32. En París, en febrero de 2008, tuvo lugar la decimo-cuarta edición del Salón de Recursos Humanos.

33. Michael Cusumano, *The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1989, pág. 381.

34. Los círculos de calidad (grupos pequeños de personas pertenecientes a la misma unidad de trabajo) constituyen una de las modalidades de participación de los empleados. Su objetivo es la mejora continua de la calidad en su sector de la empresa. Véase Bernard Monteil, *Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité*, París, Éditions d'Organisation, 1983.

35. Jon Halliday y Gavan McCormack, *El nuevo imperalismo japonés*, Madrid, Siglo XXI, 1975.

36. Stéphane Beaud y Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, ed. cit., pág. 45.

37. Michel Foucault, *Nacimiento de la biopolítica. Curso del Collège de France (1978-1979)*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2007.

38. Algunos lo hacen con más o menos celo...

39. Luc Boltanski y Eve Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal, 2002.

40. Jennifer Bué, Thomas Coutrot e Isabelle Puech (dirs.), *Conditions de travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Toulouse, Octarès, 2004.

41. Konstantinos Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz y Philippe Zarifian (dir.), *L'Autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, París, L'Harmattan, 1999, pág. 28.

42. Bernard Mandeville, *An Enquiry into the Origin of Moral Virtue*, Fábula I.

43. Richard Sennett, *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2008.

44. Simone Weil, *Echar raíces*, Madrid, Trotta, 1996.

45. *Ibíd.*

46. Sobre el acoso moral, véase: Marie-France Hirigoyen, *El acoso moral en el trabajo*, Barcelona, Paidós, 2006.

47. Georges Soros, *La crisis del capitalismo global: la sociedad abierta en peligro*, Barcelona, Debate, 1999.

48. François Emmanuel, *La cuestión humana*, Madrid, Losada, 2002.

49. Victor Klemperer, *LTI: la lengua del Tercer Reich. Apuntes de un filólogo* (1947), Barcelona, Minúscula, 2007.

50. Christophe Dejours, *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, París, Payot, 2007, pág. 63.

51. Los conceptos de competencia y de idea nueva serán objeto de un análisis detallado en el capítulo 2.

52. Véase especialmente: François Dubet, *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, París, Seuil, 2006. Véase también: Danilo Martuccelli, *Dominations ordinaires*, París, Balland, 2001.

53. Christophe Dejours, *Conjurer la violence*, ed. cit., págs. 72-73.

54. Como explican C. Offe y H. Wiesenhal, la idea de que existe una simetría entre grupos sociales no es evidente, pues los intereses que defienden unos y otros no son los mismos. Véase: Claus Offe, Helmut Wiesenhal, «Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form», *Political Power and Social Theory*, 1, 1980, págs. 67-115.

2. «Up or out»: las paradojas de la nueva gestión de empresas

1. Thomas Peters y Robert Waterman, *En busca de la excelencia*, ed. cit.

2. Véanse a este respecto los testimonios recogidos por Nicole Aubert en *Le Culte de l'urgence* (2003), París, Champs Flammarion, 2004, pág. 32.

3. Michel Lallement, *Le Travail*, ed. cit., pág. 424.
4. Gabrielle Rolland, *Le Temps des leaders*, París, Les Éditions d'Organisation, 1986.
5. Michel Crozier y Hervé Sérieyx (dir.), *Du Management panique à l'entreprise du XXI^e siècle*, París, Maxima, 1994.
6. Véase en especial: Max Weber, *La ciencia y la política* (1919), Valencia, Universidad de Valencia, 2005.
7. Es interesante recordar que la presidenta del MEDEF, Laurence Parisot, invitada en el noticiario televisado de las 20h de la cadena France 2 para comentar, a principios de 2008, el reciente aumento del 40% de los salarios de los altos directivos, concluye su entrevista declarando: «Se compara un centenar de personas que tienen un talento excepcional con dieciséis millones de asalariados que sólo se encuentran en una etapa de su vida profesional, las cosas no son comparables» (12 de febrero de 2008). Cuando se sabe que muchos de estos altos directivos son «herederos», surgen muchas preguntas. En la época de Beaumarchais –aunque hace más de dos siglos–, se ironizaba sobre los que se «han contentado con nacer». En la época de la señora Parisot, se les encuentran «talentos excepcionales» que justifican aumentarles el salario cuando se congela el de los pordioseros...
8. Véase: Jay A. Conger y Rabinda N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1998; Dominique Christian, *À la recherche du sens dans l'entreprise*, París, Maxima, 1999.
9. Bethany McLean y Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room. The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Nueva York, Penguin, 2004, citado por Christian Salmon, *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, Barcelona, Península, 2008.
10. Para la escritora y periodista Ayn Rand (1905-1982), que tuvo mucha influencia sobre la revolución neoconservadora, en especial sobre Ronald Reagan, nuestro único juicio de valor y nuestra única guía de acción debe ser la razón. Esto significa que todas nuestras convicciones, nuestros deseos y nuestras acciones deben estar basadas, elegidas y validadas

por un proceso racional. El ser racional debe, pues, utilizar la reflexión y el trabajo productivo como método de supervivencia. El objetivo moral de la existencia es, para Rand, la persecución de la felicidad o «el interés personal racional». De ahí la convicción de que el único sistema social compatible con este objetivo es el «dejar hacer» capitalista: «El trabajo productivo es el objetivo principal de la vida de un hombre racional, el valor central que integra y determina la jerarquía de todos los demás valores. La razón es la fuente, la condición previa de su trabajo productivo, y el orgullo, el resultado», Ayn Rand, *La virtud del egoísmo* (1964), Buenos Aires, Grito Sagrado, 2009.

11. ¿Cuántos jóvenes cerebros brillantes, recién salidos de Harvard, se han formado con el «modelo» de Enron? ¿Quién pediría cuentas a los que lo han enseñado? La evaluación no es para todo el mundo...

12. El gran gabinete de auditoría Arthur Andersen, uno de los más antiguos «*Big Five*», no se recuperó del caso Enron. Fue desmantelado y sus otras actividades tomaron nombres diferentes (por ejemplo, Andersen Consulting).

13. El paso a las normas contables elaboradas por *International Accounting Standards Board* (IASB) concierne ahora a todas las empresas. Estas normas se refieren al estado financiero de las empresas. Véase a este respecto: *Normas internacionales de información financiera* (NIIF), Madrid, Paraninfo, 2005.

14. Jean Peyrelevade, *Le Capitalisme total*, ed. cit., pág. 37.

15. David P. Lepak y Scott A. Snell, «Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century», *Human Resource Management Review*, 8, 3, 1998, pág. 215.

16. Gilles Guérin y Thierry Wils, *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1992, pág. 224; Dave Ulrich, *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Cambridge, Mass., Harvard Business Press, 1996.

17. Jean-Claude Dupuis y Christian Le Bas, *Le Management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises?*, París, Economica, 2005.

18. Nacida como ámbito de competencia en los años sesenta, la ética de los negocios tiene mucho éxito a partir de los años noventa, cuando se trata, para la empresa, de justificar a los ojos de los actores sociales su finalidad principal, es decir, la maximización del rendimiento de sus accionistas. Empleando conceptos pertenecientes al ámbito de la filosofía moral, su verdadero objetivo, como veremos, es instrumentalizar la ética como pura fachada para el marketing.

19. <http://jd.apec.fr/delia/core/common/delia/ApecPrint-DossierComple>.

20. www.loreal.fr/_fr/_fr/index.aspx?direct1=00002&direct2=00002/00004.

21. Mercedes Erra, «Le salut par l'innovation», *Actes de la 9^e Université d'été*, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2005.

22. Se puede consultar el texto de Mercedes Erra en el sitio web de las Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie: <http://www.acfci.cci.fr/UE/Universite9>.

23. Carol J. McNair, «Proper compromises: the management control dilemma in public accounting and its impact in auditor behavior», *Accounting Organizations and Society*, 16, 7, 1991, págs. 635-653; Aloysius Siow, «Tenure and other unusual personnel practices in Academia», *Journal of Law, Economics and Organization*, 14, 1, 1998, págs. 152-173.

24. La noción de «*double bind*» (doble presión) fue analizada por primera vez en 1956 por Gregory Bateson, Don D. Jackson, Jay Haley y John H. Weakland en el artículo «*Toward a theory of schizophrenia*» (en G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*, Chicago, University of Chicago Press, 1972). Según Bateson y sus colaboradores, para ejercer una doble presión, basta con someter a alguien a órdenes incompatibles que no puede satisfacer simultáneamente.

25. Valéry Brunel, *Les Managers de l'âme*, París, La Découverte, 2004, pág. 110.

26. Meryem Le Saget, *10 Conseils pour le manager de demain*, folleto del gabinete de asesoría Erasme International, 1994.

27. Gary S. Becker, *Human Capital* (1964), Chicago, Chicago University Press, 1971.

28. «Estas constataciones», continúa el artículo, «proceden de un estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers para el editor Convergys, con los responsables de más de 300 grupos en Europa y Estados Unidos. Estos grupos presentan un volumen de negocios superior a 800 millones de euros y, en la mayoría de los casos, un efectivo de menos de 13.000 asalariados en el mundo», «Ressources humaines: priorité à la flexibilité», *GDN Management*, abril de 2005, artículo que se puede consultar en www.journaldunet.com/management.

29. Richard Sennett, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2010.

30. Roger Gaillat, *Clefs pour la caractérologie*, París, Seghers, 1973; Owen Flanagan, Amélie Rorty (dirs.), *Identity, Character and Morality*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1990; Anne Colby, *Competence and Character through Life*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

31. John Rawls, *Teoría de la justicia* (1971), Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1997.

32. Jacques Lacan, *Écrits*, París, Le Seuil, 1966, pág. 802.

33. Michael Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

34. Charles Taylor, *Fuentes del yo* (1989), Barcelona, Paidós, 2006.

35. Richard Sennett, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, ed. cit.

36. Jacques Attali, *L'Homme nomade*, París, Fayard, 2003.

37. Richard Sennett, *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2008.

38. «No se puede garantizar la seguridad del empleo. En cambio, la empresa puede garantizar la empleabilidad, es decir, el nivel de competencias y de flexibilidad que permite a cada individuo encontrar un nuevo empleo en el interior o en el exterior de la empresa», Bob Aubrey, *Savoir faire savoir*, París, InterÉditions, 1990, pág. 56.

39. MEDEF, «Objectif compétences: rôle du salarié dans la gestion de ses compétences», *Synergie*, 7, 2002.

40. Propuesta n.º 6 del MEDEF, citada por Michel Lallement, *Le Travail*, ed. cit., pág. 141.

41. Jean-Daniel Reynaud, «Le management par les compétences: un essai d'analyse», *Sociologie du Travail*, 43, 2001, págs. 7-31, pág. 9.

42. Louis Utichelle, «The downsizing of America», *The New York Times*, 3 de mayo de 1996, págs. 7-8 (citado por Richard Sennett, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, ed. cit.).

43. En efecto, se trata de una perfecta contradicción en el discurso empresarial que pretende «profesionalizar» a ultranza los estudios secundarios y superiores, a la vez que reconoce que estas competencias cambian a lo largo de la vida. ¿Acaso, al contrario, no es una formación inicial seria lo que mejor garantiza este espíritu de adaptación?

44. «La base de la justicia es la fe, es decir, la fidelidad y la veracidad en las palabras y las convenciones», Cicerón, *De officiis*, I, 23.

45. «Nuestros antepasados querían que no hubiera vínculos más sólidos que el juramento para comprometer la fe; es lo que muestran las leyes contenidas en las doce Tablas, las leyes llamadas sagradas, los tratados que comprometen nuestra palabra incluso ante el enemigo, la jurisprudencia de los censores y las penas infligidas por éstos; porque en nada ponían tanto cuidado como en el respeto de los juramentos», *De officiis*, III, 111.

46. Montaigne, *Ensayos*, II, 18, Barcelona, Acantilado, 2007.

47. Hannah Arendt, *La condición humana* (1958), Barcelona, Paidós, 2008.

48. Véase especialmente: Annette Baier, «Trust and anti-trust», *Ethics*, 96, 1986, págs. 201-230; también en: Diana T. Meyers (dir.), *Feminist Social Thought. A Reader*, Nueva York, Routledge, 1997, págs. 604-629; Onora O'Neil, *Autonomy and Trust in Bioethics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002.

49. Pierre Caspar, «La formation tout au long de la vie», *Questions vives*, I, 2, 2003, págs. 29-30.

50. Michel Lallement, *Le Travail*, ed. cit., pág. 424.

51. Michela Marzano, *Je consens, donc je suis... Éthique de l'autonomie*, París, PUF, 2006.

52. Emmanuel Kant, *¿Qué es ilustración?* (1784), Madrid, Tecnos, 2002. Hay que prestar atención al empleo particular que hace Kant aquí del término «público», porque, como señala Pierre Manent, llama «público» a lo que nosotros llamaríamos más bien «privado». Cf. Pierre Manent, *Les Libéraux*, París, Gallimard, 2001, pág. 135.

53. Véase en este sentido: Emmanuel Renault, *Souffrances sociales*, París, La Découverte, 2008, pág. 195.

54. Carlos Ghosn, *Cidadão do mundo*, São Paulo, A Girafa, 2003.

55. Valérie Brunel, *Les Managers de l'âme*, París, La Découverte, 2004, pág. 19.

56. Jean-Pierre Le Goff, *La Démocratie post-totalitaire*, París, La Découverte, 2003, pág. 60.

3. *La querella de los valores: ¿ética de los negocios o business de la ética?*

1. Jean-Louis Servan-Schreiber, *L'Entreprise à visage humain*, París, Robert Laffont, 1973.

2. Donna J. Wood, «Corporate social performance revisited», *Academy of Management Review*, 16, 4, 1991, págs. 691-718. Véase también: S.L. Christensen, J. Kohls, «Ethical decision making in times of organizational crisis. A framework for analysis», *Business and Society*, 42, 3, 2003, págs. 328-358; M.S. Schwartz, A.B. Carrol, «Corporate social responsibility. A three-domains approach», *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, 2002, págs. 503-530.

3. Richard Rorty, «Is philosophy relevant to applied ethics?», *Business Ethics Quarterly*, 16, 3, 2006, págs. 369-380; Patricia H. Werhane, «A place for philosophers in applied ethics and the role

of moral reasoning in moral imagination. A response to Richard Rorty», *Business Ethics Quarterly*, 16, 3, 2006, págs. 401-408.

4. Jacques Demagne, *Révolution chez les patrons? L'entreprise citoyenne*, París, Bayard, 1996.

5. L'Oréal, «Rapport développement durable 2006», en el sitio web de l'Oréal: www.loreal.fr/_fr/_fr/group_new/pdf/LOREAL_RDD_2006_VGF_16_07_07.pdf.

6. Milton Friedman, *Capitalismo y libertad* (1962), Madrid, Rialp, 1966.

7. Ronald F. Duska, «Business ethics: oxymoron or good business?», *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 2000, pág. 117.

8. Véase especialmente: OCDE, *Codes de conduite: étude exploratoire sur leur importance économique*, París, 2001; OIT, «Note d'information sur la responsabilité sociale des entreprises et sur les normes internacionales du travail», Consejo de Administración, 286.^a sesión, Ginebra, 2003.

9. En el sitio web de la asociación ETHIC (Empresas de Talla Humana Independientes y de Crecimiento), se puede leer: «Si la ética va viento en popa en la empresa, es importante que no se convierta en una palabra vana. ¿Hay algo mejor, para evitar el uso mágico de este concepto, que estimular la redacción de cartas éticas en las empresas? Es la ocasión para jefes y asalariados de reflexionar sobre sus valores comunes y de plasmarlos en un texto. La preparación de la carta será la ocasión de formular claramente los principios de conducta, las exigencias morales y las buenas prácticas que dan sentido a la cotidianidad de la vida profesional». Véase: www.ethic.fr; consultado en enero de 2008.

10. www.loreal.fr/_fr/_fr/GROUP_NEW/PDF/CHARTE_ETHIQUE_FR.PDF.

11. Para encontrar información sobre la integridad de los «compromisos» de Danone ante los empleados y la sociedad civil, véase su sitio web, donde hemos podido consultar a la vez el documento «dan_polrh-1.pdf» y las páginas sobre «los compromisos» (enero de 2008).

12. Raymond Ledrut, *Sociologie du chômage*, París, PUF, 1966.

13. Henri Mahé de Boislandelle, *Dictionnaire de gestion*, París, Economica, 1998.

14. Véase especialmente: R.T. Roessler, A. Johnson y K.F. Schriener, «Enhancement of the work personality: a transition priority», *Journal of Applied Rehabilitation Counselling*, 19, 1, 1988, págs. 3-7.

15. J. Pelosse, C. Sauret y D. Thierry, «Employabilité: définition et enjeux», *Personnel*, 369, 1996, págs. 6-8.

16. Estelle Morin, *Psychologie du travail*, Montreal, Gaëtan Morin, 1996.

17. De ahí la fuerte presión de las organizaciones económicas internacionales (FMI, Banco Mundial) para la uniformización de los sistemas jurídicos, generalmente en provecho del derecho anglosajón. Véase, por ejemplo, Augustin Landier y David Thesmar, *Le Grand méchant marché*, París, Flammarion, 2007, pág. 78.

18. Pierre Besnard y Bernard Liétard, *La educación permanente*, Barcelona, Oikos-Tau, 1978.

19. Alain D'Iribarne, «Quelques stratégies pour les formateurs dans une économie de la compétitivité et de la performance?», *Éducation Permanente*, 151, 2002, págs. 127-140.

20. En este contexto, *La Revue de Développement et de Performance* (RDP) sirve para evaluar los objetivos alcanzados por el empresario durante el año anterior y permite establecer el Plan Individual de Desarrollo, que sintetiza los puntos fuertes del colaborador, los puntos que hay que desarrollar y los medios que conviene poner en marcha a fin de aumentar la competencia para los puestos actuales y futuros.

21. Jean-Jacques Rousseau, *Contrato social*, Madrid, Espasa Calpe, 2007.

22. *Ibíd.* Voltaire tenía razón al indignarse ante este tipo de argumentos. Escribió en sus anotaciones: «Todo esto es falso. No me entrego a mis conciudadanos sin reservas. No les doy el poder de matarme y de robarme por pluralidad de votos. Me someto a ayudarlos y a recibir ayuda; a hacer justicia y a recibirla. No hay otra convención».

23. No es casualidad que una de las teorías dominantes de la ética de los negocios sea la «teoría integrativa de los contratos sociales» de Thomas Donaldson y Thomas W. Dunfee, que intenta mostrar la convergencia entre las normas que dependen del contexto en el que evolucionan las empresas y las normas que estructuran cualquier forma de contrato social. Véase: Thomas Donaldson, Thomas W. Dunfee, «Towards a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory», *Academy of Management Review*, 19, 2, 1994, págs. 252-284.

24. Shaun Tyson, «How HR knowledge contributes to organizational performance», *Human Resource Management Journal*, 9, 3, 1999, págs. 42-52.

25. Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know*, ed. cit.

26. En un artículo publicado en 1968, Alfred Carr comparaba la vida de los negocios con el juego de póquer. Tanto si la practican individuos como empresas, decía, «tiene el carácter impersonal de un juego», un «juego de estrategia» que se «juega a todos los niveles de la vida de la empresa, desde el más elevado hasta el más bajo», A. Carr, «Is bluffing ethical?», *Harvard Business Review*, 40, 1968, págs. 143-153.

27. Christian Salmon, *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, ed. cit.

28. *Ibíd.*

29. En el siglo XIX, por ejemplo, el diccionario francés Littré, después de recordar el origen religioso de la palabra, menciona su extensión al lenguaje político, en el que designa cualquier asociación cuyo objetivo sea propagar ciertas opiniones.

30. Edward L. Bernays, *Propaganda* (1928), Barcelona, Melusina, 2008. Después de la publicación de la obra, Bernays (sobrino de Sigmund Freud) inicia una larga y rica carrera de consejero en relaciones públicas. Tras tener un gran éxito en 1929 en las campañas para General Electric y American Tobacco Company, se convierte en una especie de icono en el seno de la industria estadounidense.

31. Alex Carey, *Taking the Risk of Democracy: Propaganda*

in the US and Australia, Sidney, University of New South Wales Press, 1995, pág. 18.

32. Entre las múltiples entrevistas que hemos hecho, sobre todo a periodistas económicos y ejecutivos de empresa, todos han señalado la hipocresía de estos seminarios, en los que los directores, que ya han tomado su decisión antes de la sesión, recogen la opinión de los asalariados. La pseudoescucha sólo existe para hacer creer a los trabajadores que han sido escuchados, con la esperanza de que la decisión tomada se acepte más fácilmente (incluso cuando se trate de lo contrario de los deseos expresados por los asalariados). Es lo que se llama instrumentalización.

33. Carlos Ghosn, *Cidadão do mundo*, ed. cit.

34. Véanse los trabajos publicados estos últimos años por la revista de la *International Association for Business and Society* (fundada en 1990), la *Business & Society*, o también por revistas especializadas en ética de los negocios, como el *Business Ethics Quarterly* (que nació en 1991) y la *Business Ethics* (fundada en 1992).

35. William C. Frederick, «From CRS1 to CRS2», *Business & Society*, 33, 1994, págs. 150-164.

36. R. Edward Freeman, «Business ethics at the millennium», *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 2000, págs. 169-180.

37. Citado por Robert Reich, *Supercapitalism*, Nueva York, Knopf Doubleday Publishing Group, 2007.

38. Comisión Europea, «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert», julio de 2001.

39. www.cercle-ethique.net/pub-lettrelectro.php (consultada en enero de 2008).

40. *Ibíd.*

41. «Chartes éthiques et codes de conduite: état des lieux d'un nouvel enjeu social», *Alpha Études*, 2004 (www.alpha-etudes.com).

42. Michel Lallement, *Le Travail*, ed. cit., pág. 227.

43. Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, *L'Entreprise responsable*, París, Éditions d'Organisation, 2003.

44. Lo cual transforma al responsable de empresa «en legislador, policía y juez, con desprecio de la más elemental separación de poderes», Mireille Delmas-Marty, *Trois défis pour un droit mondial*, París, Seuil, 1998, pág. 73.

45. Pierre-Yves Gomez, *La République des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*, París, Syros, 2001.

46. Miguel Abensour, «Le nouvel esprit utopique», *Cahiers Bernard Lazare*, 128-130, 1991, págs. 150 y sig.

47. John Stuart Mill, *El utilitarismo* (1863), Madrid, Alianza, 2007.

48. Véase en particular: Catherine Larrère, *L'Invention de l'économie au XVIII^e siècle*, París, PUF, 1992.

49. Al hablar de neoliberalismo, nos enfrentamos a varias dificultades. En efecto, como escribe muy adecuadamente Gilles Dostaler, «se trata a la vez de una ideología, de una visión del mundo, de un conjunto de políticas y de una colección de teorías que no son necesariamente coherentes unas con otras», Gilles Dostaler, *Le Libéralisme de Hayek*, París, La Découverte, 2001, pág. 107. Sin embargo, a pesar de que no se trata de una teoría coherente, tampoco se trata –y vamos a demostrarlo– de una simple «consecuencia» del liberalismo económico (Bernard Guerrien, *La Théorie économique néoclassique*, París, La Découverte, 1999, pág. 5), sino de una auténtica ideología que está invadiendo el mundo occidental, a través de la literatura empresarial.

50. Jean-Claude Michéa, *L'Empire du moindre mal*, París, Climats, 2007, pág. 55.

51. R. Edward Freeman, «Global business in a stakeholder society: stakeholder capitalism», *Conférence annuelle d'EBEN*, Viena, 2006, en el sitio web: http://www.eben-net.org/EBEN_Activities/EBEN_Vienne_Freeman.pdf.

52. «Mientras que en 1965 los ingresos medios de los *chief executive officers* representaban en Estados Unidos 44 veces el salario medio de los obreros, se elevaba a 419 este mismo salario medio en 1998 y hoy debe de haber superado el límite de las 500 veces. En Francia, la remuneración anual media de los

presidentes de las sociedades del CAC 40, superior en 2003 a seis millones de euros (incluido el valor de las *stock-options*), es igual a más de 200 veces el salario medio y 400 veces el salario mínimo interprofesional», Jean Peyrelevade, *Le Capitalisme total*, París, Seuil, 2005, pág. 37.

53. Pascal Petit, «D'un capitalisme managérial... à l'autre», *Innovations*, 23, 1, 2003, págs. 49-69.

54. Se trata de una clasificación publicada el 13 de junio de 2007 por *Ethisphere Magazine*, una publicación de Ethisphere Council (creada en 2006 por el Practising Law Institute), que pretende poner en evidencia la existencia de fuertes vínculos entre el beneficio y la ética (<http://ethisphere.com>).

55. Por eso, preconiza la supresión de las intervenciones sociales públicas, para evitar que la clase media controle el proceso democrático. Véase especialmente: Friedrich Hayek, *Los fundamentos de la libertad* (1960), Madrid, Unión Editorial, 2008; *Derecho, legislación y libertad* (1982), Madrid, Unión Editorial.

56. Lee E. Preston, «Comments on dean chair's remarks», *California Management Review*, 33, 2, 1991, pág. 82.

57. Véase sobre este punto: Dinah Shelton (dir.), *Commitment and Compliance: The Role of Non-binding Norms in the International Legal System*, Oxford, Oxford University Press, 2000; Nils Brunsson y Bengt Jacobsson (dirs.), *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

4. Sobre el buen uso de la gestión empresarial: de la «manipulación perversa» al suicidio

1. *La Tribune*, 21 de febrero de 2007.

2. La prensa se mostró sorprendentemente muy discreta, e incluso silenciosa, ante los resultados de este informe. ¿Fue porque, una vez enterrados los muertos, ya no se quiere oír hablar de sufrimiento? ¿O simplemente porque los medios de comunicación no tienen interés en enemistarse con una empresa como Renault, famosa por sus campañas publicitarias?

3. También en 2007, tres empleados de la central nuclear

de Chinon, en Indre-et-Loire, se suicidaron. El 15 de enero de 2008, el director de la seguridad de las oficinas de Correos de Charente-Maritime se suicidó y dejó una carta en la que se lee: «Mi suicidio se debe por completo a Correos».

4. *Libération*, 25 de julio de 2007.

5. El 12 de marzo de 2008, con motivo de la entrega de un informe sobre *La determinación, la medida y el seguimiento de los riesgos psicosociales en el trabajo*, el ministro de Trabajo francés, Xavier Bertrand, anunció la puesta en marcha de un censo de suicidios de asalariados en el trabajo y una «autopsia psicológica» de estos actos.

6. M. Gournay, F. Lanière e I. Kryvenac, «Étude des suicides liés au travail en Basse-Normandie», *Société de Médecine et de Santé au Travail de Normandie*, junio de 2003 (el artículo se puede consultar en: www.federationsantetravail.org/publications/m28SuicideTravail).

7. Christophe Dejourns, «El suicidio es el resultado de un proceso de disgregación del tejido social», *Le Monde*, 21 de julio de 2007.

8. *Ibíd.*

9. La «vida en común» es una creación espontánea y no el fruto de un «despotismo ilustrado».

10. Christophe Dejourns, *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, París, Payot, 2007, págs. 25-26.

11. El informe más reciente del Observatorio Europeo de Riesgos de la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo señala que los cambios en el mundo del trabajo de estas últimas décadas han dado lugar a la emergencia de lo que se llama los «riesgos psicosociales». Estos riesgos hacen referencia a numerosas situaciones: el estrés, el acoso moral, la violencia, la depresión y también el suicidio. Véase: European Agency for Safety and Health at Work, *Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks Related to Occupational Safety and Health*, Luxemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, 2007.

12. J. Storey, *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres, Routledge, 1995.

13. Véase el sitio: «<http://inside.axa.com/fr>, consultado en enero de 2008.

14. «Es especialmente emocionante ofrecer servicios mejorados a nuestros clientes y aumentar así nuestras posibilidades en el mercado», declara Michel. «Los valores desempeñan un gran papel en mi función y en la de todos los colaboradores», añade Gayle. Y Greg concluye: «Es el oficio más fácil y más duro del mundo, el más duro si no haces más que sobrevolarlo y el más fácil si entras realmente dentro». Véase el sitio: <http://insice.axa.com/fr>, consultado en enero de 2008.

15. Los testimonios se pueden consultar en el sitio web de L'Oréal (consultado en febrero de 2008) en la dirección: www.loreal.fr/_fr/_fr/index.aspx?direct1=00002&direct2=00002/00003&direct3=00002/00003/00005.

16. www.journaldunet.com/management/temoignage/apelatemoi/1400.

17. Stephen R. Covey, *El 8.º hábito: de la efectividad a la grandeza*, Barcelona, Paidós, 2005.

18. El número de abril de 2008 de la revista *Courrier Cadres* pone en primera plana el saber ser: «Savoir-être: la compétence qui monte». Su objetivo: mostrar que actualmente las competencias profesionales ya no bastan para hacer carrera y que ahora, para los que contratan, lo que establece la diferencia son las cualidades comportamentales de los candidatos. De ahí toda una serie de consejos para desarrollar el saber ser: cuidar la imagen, reforzarse, saber influir...

19. Valérie Brunel, *Les Managers de l'âme*, La Découverte, 2004, pág. 30.

20. Véase en especial entre esta inefable producción: Mike Burke, «L'entreprise et les courants socioculturels de la France aujourd'hui», *Revue Française de Gestion*, 47/48, 1984.

21. Philippe Liger, *Le Marketing des ressources humaines*, París, Dunod, 2007, págs. 5-6.

22. *Ibid.*, pág. 135.

23. Interrogada por *Le Nouvel Observateur* en el marco de una encuesta sobre el bienestar en el trabajo, la presidenta del gabinete de asesoría Utopies insiste sobre la importancia que

actualmente tiene para una empresa y su desarrollo el hecho de tener en cuenta la realización personal de sus trabajadores. Véase: «Prendre en compte l'épanouissement personnel», *Nouvel Observateur*, 25 de septiembre de 2003.

24. Joyce McDougall (*Alegato por cierta anormalidad*, Barcelona, Petrel, 1982) tiene el mérito de haber introducido este término en Francia para el conjunto de conductas de dependencia. Después, Jean Bergeret (*Le Psychanalyste à l'écoute du toxicomane*, París, Dunod, 1981) se basó en la etimología del término en francés antiguo («dar el cuerpo como garantía por una deuda impagada») para esclarecer la dimensión pulsional en juego en las adicciones, es decir, el impulso propio del sujeto patológicamente dependiente de consumir o actuar, sea cual sea el producto o la actividad en cuestión. Sin embargo, como señalan Marie-Madeleine Jacquet y Alain Rigaud: «El interés de esta referencia a la deuda y al impulso por parte del cuerpo que hace Bergeret no debe hacer pasar por alto que la relación del cuerpo con el impulso está lejos de ser unívoca. En efecto, en la práctica clínica, algunos pacientes afirman que sienten este impulso como procedente del propio cuerpo, mientras que otros, al contrario, dicen que son ellos mismos los que ejercen una presión sobre su propio cuerpo (como ciertas anoréxicas, adictos al trabajo y amantes de las sensaciones fuertes)», Marie-Madeleine Jacques, Alain Rigaud, «Emergence de la notion d'addiction dans l'histoire de la psychanalyse», en *Anorexie, addictions et fragilités narcissiques*, París, PUF, 2001, pág. 163.

25. Aviel Goodman, «Addictions: definitions and implications», *British Journal of Addiction*, 1990, 85, págs. 1403-1408; B. Castro, «Le workaholisme: une vraie dépendence», *Pratiques Psychologiques*, 1997, 4, págs. 79-87.

26. Vincent Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, París, INSEP Éditions, 1992, pág. 28.

27. «Lo loable que sería que un príncipe mantuviera su palabra y viviera con rectitud y no con astucia todo el mundo lo comprende; sin embargo, se ve por experiencia, en nuestros días, que los príncipes que han hecho grandes cosas han cui-

dado poco su palabra y han sabido, con astucia, maniobrar el cerebro de la gente; y al final han dominado a los que se basaban en la lealtad. Por lo tanto, debéis saber que hay dos maneras de combatir, una con las leyes y la otra con la fuerza; la primera es propia del hombre, la segunda es la de las bestias; pero como a menudo la primera no basta, conviene recurrir a la segunda. Un príncipe tiene que saber utilizar bien a la bestia y al hombre», *El príncipe* (1513), cap. XVIII.

28. Marie-France Hirigoyen, *El acoso moral en el trabajo* (1998), Barcelona, Paidós, 2006.

29. Michel Lallement, *Le Travail*, ed. cit., págs. 226-227.

30. Yvon Pesqueux, «Éthique, organisation et gestion de ressources humaines», en José Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, París, Vuibert, 2003, págs. 497-507. Véase también, sobre estos temas, Anne Salmon, *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, París, CNRS Éditions, 2002.

31. www.renault.com/renault_com/fr/main/10_GROUPE_RENAULT/50_Metiers_et_carrieres. Sitio consultado en enero de 2008.

32. El informe fue emitido el jueves 18 de octubre de 2007 por el comité de higiene, seguridad y condiciones de trabajo (CHSCT), que era el origen del peritaje.

33. «Un informe considera muy elevados los riesgos psicosociales del centro tecnológico de Renault», *Le Monde*, 20 de octubre de 2007.

34. www.psa-peugeot-citroen.com/fr/psa_groupe/dynamique_sociale_b2.php.

35. www.psa-peugeot-citroen.com/fr/psa_espace/communiquees_presse_details_d1php?id=659.

36. Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993.

37. Daniel Piveteau, «Travail et gestion du temps», *Projet*, 259, 1999, págs. 69-76.

38. Aunque el tiempo de trabajo ha experimentado una disminución continuada a partir de los años cincuenta (en Francia, entre los años cincuenta y los años ochenta, la dura-

ción media semanal del trabajo disminuyó en alrededor de diez horas, y la duración legal de las vacaciones pasó de dos a cinco semanas; en 1982, el Parlamento votaba la disminución a 39 horas de la duración semanal legal del trabajo; en 1997, la ley 2000-37 de 19/01/2000 disminuye la duración del trabajo a 35 horas), en la actualidad, la dedicación al trabajo parece valorarse por la facultad del asalariado de estar continuamente disponible y reactivo.

39. Christine Lagarde, «Présentation du projet de loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat», Asamblea Nacional, 10 de julio de 2007, se puede consultar en el sitio web: <http://www.minefi-gouv.fr>.

40. H. Arendt, *La condición humana* (1958), Barcelona, Paidós, 2008.

41. En la Antigüedad, «trabajar era la esclavitud a la necesidad, y esta esclavitud era inherente a las condiciones de la vida humana», *La condición humana*.

42. Georges Duby, *Los tres órdenes o lo imaginario del feudalismo*, Madrid, Taurus, 1992.

43. Robert Fossier, *El trabajo en la Edad Media*, Barcelona, Crítica, 2002.

44. Adam Smith, *La riqueza de las naciones* (1776), II, E, t. I. Pero los rasgos más significativos de la visión capitalista y comercial del trabajo se encuentran en una novela anterior, *Robinson Crusoe*, de Daniel Defoe, en que el héroe encuentra en el trabajo el medio a la vez de construir un mundo a su medida y de superar la angustia de la soledad. Por otra parte, el autor de *Robinson Crusoe* es un ejemplo perfecto del *self-made man*, un hombre para el que el gran asunto de la vida es ganar dinero. Véase a este respecto: Denis Marion, *Daniel Defoe*, París, Fayard, 1948.

45. El trabajo, «deseo refrenado», objetiva la libertad, que es la marca propia de la humanidad.

46. Primo Levi, *Si esto es un hombre* (1947), Barcelona, El Aleph, 1987.

47. Carlos Ghosn, *Cidadão do mundo*, ed. cit.

5. La extensión del ámbito de la gestión empresarial

1. Marc Lévy también, lo cual no lo convierte en uno de los grandes autores de la literatura francesa. De la misma manera, estas recetas de felicidad no tienen nada comparable con los trabajos de Epicuro, Aristóteles o Platón sobre la felicidad.

2. Charles Taylor, *Fuentes del yo* (1989), Barcelona, Paidós, 2006.

3. www.doctissimo.fr/html/psychologie/mag_2000/mag1117ps_2819_affirmation_soi.htm.

4. *Management*, 145, 2007.

5. Thomas Hobbes, *Elementos de derecho natural y político* (1640), Madrid, Alianza, 2005.

6. Descartes, *Carta a Isabel*, julio de 1646, en *Correspondencia con Isabel de Bohemia y otras cartas*, Barcelona, Alba, 1999.

7. Más o menos en la misma época, Crébillon hijo teje las alabanzas de la disimulación y de la mala fe, de la mentira y la infidelidad. Con ello, exhorta a aprender a disfrazar perfectamente el propio carácter y a aprender el arte del engaño; apela a «ser apasionado sin sentimiento, llorar sin enternecerse, atormentar sin ser celoso» y a no creer en la falsa virtud que una mujer puede oponer a un hombre, no más «que en las ganas que ella manifiesta de conservarte, cuando se ha entregado», Crébillon hijo, *Les Égarements de cœur et de l'esprit* (1736-1738), París, Gallimard, 1977, pág. 250. Y para terminar, reduce el arte de vivir a la capacidad de sentir «lo vergonzoso que es ser fiel», *ibíd.*, pág. 293.

8. James Hillman, *La Trahison et autres essais*, París, Payot, 2004, pág. 16.

9. Véase sobre este punto: M. Marzano, *La fidelidad o el amor al desnudo* (2005), Valencia, Diálogo, 2008.

10. Donald W. Winnicott, *Realidad y juego*, Barcelona, Gedisa, 1982.

11. Lo cual está en perfecta contradicción con el elogio del trabajo en equipo. *Le Guide pratique du management*, París, ESF Éditeur, 2007, pág. 13.

12. Barbara Ehrenreich, *Bait and switch. The (futile) Pursuit of American Dream* (2005), Nueva York, Metropolitan Books.
13. Robert Jackall y Moral Mazes, *The World of Corporate Managers*, Nueva York, Oxford University Press, 1988, págs. 46-48.
14. Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know*, ed. cit.
15. «L'optimisme, ça se cultive», *Management*, 147, septiembre de 2007, págs. 92-95.
16. Pierre Nicole, *Oeuvres philosophiques et morales*, Georg Olms Verlag, 1970, pág. 181. Para un análisis de la historia de la «promoción del interés» por las obras de los moralistas, véase: Christian Laval, *L'Homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, París, Gallimard, 2007.
17. Mike Hernacki, *The Ultimate Secret to Getting Absolutely Everything You Want*, Nueva York, Berkley, 2001, pág. 47.
18. www.m6.fr/cms/display.jsp?id=p2_37799.
19. Richard Bandler, John Grinder, *The Structure of Magic. A Book About Language and Therapy*, Palo Alto, CA, Science and Behavior Books, 1975.
20. Pieter J. Drenth, «Growing anti-intellectualism in Europe. A menace to science», *Studia Psychologica*, 45, 2003, págs. 5-13; Scott O. Lilienfeld, Steven J. Lynn, Jeffrey M. Lohr (dirs.), *Science and Pseudoscience in Clinical Psychology*, Nueva York, Guilford Press, 2004.
21. Richard Bandler y John Grinder, *Frogs into Princes*, Moab, Real People Press, 1979.
22. Matthews Stewart, «Le mythe du management», *Commentaire*, 118, 2007, pág. 339.
23. Como ejemplo de paralogismo, basta con pensar en el famoso: 1.º Todo lo que es raro es caro; 2.º Ahora bien, un caballo barato es raro, 3.º Por lo tanto, un caballo barato es caro. Como la mayoría de los paralogismos, o bien se miente en una premisa, o bien se omite una parte de la verdad (en el caso en cuestión, se omite decir que lo que es caro es a la vez raro y útil). Lo cual induce indudablemente al error al interlocutor.

24. Es la razón por la cual, para Montaigne, es mejor perder la vista que el oído o la palabra: «El estudio de los libros es un movimiento lánguido y débil, que apenas vigoriza: la conversación enseña y ejercita en un tiempo mismo. Si yo converso con un alma fuerte, con un probado luchador, este me oprime los ijares, me excita a derecha e izquierda; sus ideas hacen surgir las mías: el celo, la gloria, el calor vehemente de la disputa, me empujan y realzan por cima de mí mismo. La conformidad es cualidad completamente monótona en la conversación», *Ensayos* (1595), III, VIII.

25. La Rochefoucauld, *Máximas: reflexiones o sentencias y máximas morales*, Barcelona, Círculo de Lectores, 1998.

26. Véase a este respecto: John L. Austin, *Cómo hacer cosas con palabras* (1962), Barcelona, Paidós, 2009; John R. Searle, *Actos de habla* (1969), Madrid, Cátedra, 1986.

27. Blaise Pascal, *Cartas provinciales* (1657), Barcelona, Edicomunicación, 1999, final de la decimotercera provincial.

28. Emmanuel Kant, *La metafísica de las costumbres* (1797), Madrid, Tecnos, 2008, libro I, sec. II, 9.

29. Pero han sido muchos los que han defendido la posibilidad de mentir. Por ejemplo, Platón aprobó las mentiras públicas por el bien de la sociedad. Henry Sidgwick, por su parte, niega que la verdad pueda servir de «axioma moral definitivo» a causa de sus aplicaciones variables y de sus numerosas excepciones.

30. Es conocida la famosa controversia que opuso sobre este punto a Kant y a Benjamin Constant. Al filósofo alemán, que sostiene que la mentira es contraria al deber del hombre respecto a sí mismo, Constant replica que, si el deber de verdad se tomara en sentido estricto, como un deber absoluto, haría imposible cualquier sociedad humana. Para Constant, existen casos en los que el deber obliga a mentir, por humanidad, por educación, para evitar un mal mayor. Por ejemplo, ¿habría que sacrificar la vida de un amigo si, para salvarlo, bastara con mentir al asesino? En un caso de este tipo, para Constant está claro que el deber nos impone mentir. Benjamin Constant, *Des Réactions politiques* (1796), en *De la Force*

du gouvernement actuel de la France et de la nécessité de s'y rallier, París, Flammarion, 1988.

31. La Rochefoucauld, *Máximas: reflexiones o sentencias y máximas morales*, ed. cit., n.º 117.

32. Michel Schneider, *La confusion des sexes*, París, Flammarion, 2007.

33. Hannah Arendt, «Verdad y política», en *Crisis de la cultura*, Madrid, Trotta, 1972.

34. Para una visión de conjunto sobre la puesta en historias de la política, véase: Christian Salmon, *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, ed. cit.

35. Como dice Marcus Buckingham, autor en Estados Unidos del best seller *The One Thing You Need to Know*, ed. cit.

36. Citado por Marcus Buckingham en *The One Thing You Need to know*, ed. cit.

37. Gottfried Leibniz, *Nuevo tratado sobre el entendimiento humano* (1765), Barcelona, RBA, 2002.

38. Jeremy Bentham, *Un fragmento sobre el gobierno* (1816), Madrid, Tecnos, 2003.

6. El último avatar de la gestión empresarial, el coaching

1. El éxito de la «*coach TV*» empieza realmente durante los años 2004-2005, tras la calurosa acogida en Inglaterra de dos emisiones pioneras en la BBC2: *What Not to Wear* (cómo no hay que vestirse) y *Would Like to Meet* (me gustaría encontrarme). En 2008, en Francia, se podían contar al menos siete emisiones de *coaching*, entre ellas *Leçons de style*, en TF1, y *Nouveau look pour une nouvelle vie*, en M6.

2. Timothy Gallwey, *El juego interior del tenis*, Málaga, Sirio, 2006.

3. La Société Française de Coaching (SFCoach) fue fundada en 1997 por profesionales que introdujeron el *coaching* en Francia. A partir de entonces, se han creado otras tres asociaciones: la Fédération Francophone de Coachs Professionnels (FFCP), en 1999; la rama francesa de la International

Coach Federation (ICF France), en 2001, y la Association Européenne de Coaching (AEC), en 2005. La SFCoach se limitó de entrada al *coaching* profesional, mientras que las otras tres asociaciones se abrieron a las prácticas del «*coaching* de vida».

4. Dominique Jaillon, «Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité», discurso pronunciado durante el primer coloquio nacional de la SFCoach, París, enero de 2005.

5. Edouard Stacke, *Coaching d'entreprise, performance et humanisme*, París, Village Mondial, 2000.

6. Entrevista que se puede encontrar en el sitio web: www.pourseformer.fr/gestion-de-carriere.

7. Dominique Jaillon, «Créer un espace de réflexion par rapport à l'action», *Le Monde*, 23 de octubre de 2006.

8. «Conduire et animer des réunions efficaces», formación organizada del 27 al 29 de septiembre de 2007 por la delegación París A del CNRS. Entre los objetivos propuestos al investigador: identificar las actitudes que favorecen la escucha y la participación, dominar las técnicas de gestión de un grupo, formalizar resúmenes eficaces...

9. Sólo faltan los cursillos de parapente o los fines de semana de supervivencia para estimular el espíritu de equipo...

10. Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to know*, ed. cit.

11. *Ibíd.*

12. «L'optimisme, ça se cultive», *Management*, 145, septiembre de 2007, pág. 92.

13. Hay motivos para inquietarse por la salud mental de un país en el que un primer ministro (en este caso Raffarin) necesita recurrir a este tipo de recetas de *coaching* para intentar que su política recupere el aliento. Porque después de esta «actitud positiva», a menudo viene el hundimiento... Véase a este respecto: Alain Ehrenberg, *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, París, Odile Jacob, 1998.

14. Nick Bostrom, «The future of humanity», en Jan-Kyrrre Berg Olsen, Evan Selinger (dirs.), *New waves in philosophy of technology*, Palgrave MacMillan, 2007; Nick Bostrom,

«The wisdom of nature: an evolutionary heuristic for human enhancement», en Julian Savulescu y Nick Bostrom (dirs.), *Enhancing human*, Oxford, Oxford University Press, 2008.

15. Marie-France Muller, *Croire en soi! Voici la clé d'une vie heureuse*, París, Jouvence, 2000.

16. Olivier Nunge, *Satisfaire son besoin de reconnaissance: s'accepter et être accepté*, París, Jouvence, 2000.

17. Pierre Pradervand, *Aprender a ser feliz*, Barcelona, Obelisco, 2002.

18. Béatrice Melin, «Le coaching est-il la bonne réponse?», www.tourmag.com/II-Le-coaching-est-il-la-bonne-reponse_a17101.html.

19. Gilles Guyon, «Le coaching pour tous. Du coaching professionnel au coaching de vie», *Quintessences*, 2005, pág. 34.

20. *Ibíd.*

21. Según sus propias palabras (www.troisiemevoie.com), Marc Traverson «es *coach* personal, experto en comunicación y cambio. Le gusta el diálogo, aprender y transmitir, la fluidez y la innovación, el humor y el sentido del compromiso». Presidente entre 2005 y 2007 de la Association des Coachs del CNAM, ha publicado, con Isabelle Harlé, *Réussissez toutes vos négos en entreprise* (L'Express Éditions, 2005), donde defiende la idea de que la negociación forma parte de la vida profesional: «Unas veces como compradores y otras como vendedores, unas veces como jefes y otras como subordinados, debemos conseguir acuerdos fructuosos. ¿Cómo preparar bien estas negociaciones, argumentar con fuerza y responder a los intentos de manipulación? Cómo hablar de dinero sin dificultades, pedir un aumento de sueldo y realizar contratos satisfactorios. El libro ofrece numerosos consejos y herramientas para convertirse en un negociador sin par».

22. John Rawls, *Teoría de la justicia*, ed. cit.

23. Sobre este punto, véase M. Marzano: *Je consens, donc je suis... Éthique de l'autonomie*, París, PUF, 2006.

24. Will Kymlicka, *Contemporary political philosophy* (1990), Oxford, Oxford University Press, 1990.

25. Étienne de La Boétie, *El discurso de la servidumbre voluntaria* (1548), Barcelona, Tusquets Editores, col. Acracia 31, 1980.

26. Hugo Grocio, *Del derecho de la guerra y de la paz* (1625), Madrid, Reus, 1925, VI, II, 5.

27. «De la misma manera que se transfiere el propio bien a otros, por convenios y contratos, también se puede, mediante una sumisión voluntaria, despojarse, a favor de otro, que acepta la renuncia, del derecho que se tenía de disponer plenamente de la libertad y de las fuerzas naturales», *ibíd.*, VII, III, 1.

28. Thomas Hobbes, *Leviatán* (1651), Madrid, Alianza, 2008, II, XXI.

29. «Que la libertad es natural y que, en mi opinión, no solamente nacemos con nuestra libertad, sino también con la voluntad de defenderla. Y si por casualidad hay quienes todavía dudan de ello y están tan envilecidos que desconocen los bienes y los afectos innatos que les son propios, es necesario que les haga el honor que merecen y eleve, por así decir, a las bestias brutas al púlpito para enseñarles su naturaleza y su condición», Étienne de La Boétie, *El discurso de la servidumbre voluntaria*, ed. cit.

Conclusión

1. Victor Klemperer, *LTI: la lengua del Tercer Reich. Apuntes de un filólogo* (1947), Barcelona, Minúscula, 2007.