

EL MAL EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

DARYL KOEHN*

Los teóricos de la ética que estudian la empresa y las organizaciones generalmente atribuyen la maldad y la crueldad de los hombres de empresa bien a un fracaso del razonamiento moral o a una completa falta de imaginación empática. En este artículo se estudia el mal en el ámbito de la empresa, y se indaga sobre la posibilidad de que éste asuma en ocasiones una forma más activa y creativa. Concretamente, el mal suele identificarse con figuraciones imaginativas que tienen los siguientes efectos: 1) absolver al agente imaginario de cualquier responsabilidad; 2) evitar que se someta a un autoexamen; y 3) reforzar su sensación de que está actuando éticamente y, por lo tanto, de que no necesita cambiar su comportamiento. A la larga, estos tres efectos contribuirán a aumentar la inconsciencia del individuo. No obstante, esta inconsciencia es más un resultado del mal que algo idéntico a él.

Palabras clave: venganza, experto, reformista, mal, inconsciencia.

CUANDO SE PREGUNTA a la gente qué es el mal, se obtienen respuestas sorprendentes en varios aspectos. Se suelen nombrar individuos y se señala a ciertas personas como malas (por ejemplo, Adolf Hitler, Saddam Hussein o Joseph Stalin). Es común ver el mal en las personas o en agentes cuasipersonales (como demo-

nios o vampiros), no en los animales ni en los fenómenos naturales. Los encuestados nunca se describen a sí mismos como malos ni cómplices de acciones malas. Una reciente encuesta, realizada a los americanos que van a la iglesia con frecuencia, estimó que sólo un tres por ciento creía que podría ir al infierno¹. Además, estas personas perciben el

* Daryl Koehn es profesora titular de la cátedra Cullen Trust y Directora del Center of Business Ethics en la Universidad de St. Thomas, Texas, Estados Unidos.

mal como una fuerza activa, creadora e incluso autónoma que actúa en el mundo.

Esta última respuesta induce a pensar que tal vez la imaginación popular sepa algo que los teóricos de la ética desconocen. Los teóricos de la ética que estudian los negocios y las organizaciones suelen atribuir la crueldad y la malevolencia en los hombres de negocios a un fallo en el razonamiento moral o a una absoluta falta de imaginación empática. Algunos fallos éticos, efectivamente, parecen ser el resultado de la incapacidad de los individuos para pensar. Los individuos funcionan con una especie de «piloto automático» moral; siguen un guión que en principio no han cuestionado nunca. En los años cincuenta, los pilotos que vertían combustible en el océano antes de aterrizar no tenían intención de dañar el medio ambiente. Simplemente seguían el procedimiento que sus instructores les habían enseñado.

Si el mal no es otra cosa que la inconsciencia, el mejor medio de combatirlo es propiciar hábitos de concienciación. Los que enseñamos ética intentamos hacerlo proponiendo a los

estudiantes que analicen casos, con la intención de establecer en qué punto y por qué alguien hizo mal. Buscamos modelos reveladores y causas de los comportamientos. Afirmando que la inconsciencia aparece cuando los empleados o los directivos se encuentran bajo tal presión que no tienen tiempo para sopesar sus acciones, cuando atienden sólo a un aspecto parcial o cuando adoptan una perspectiva a corto plazo. Los individuos se conducen equivocadamente cuando emplean metáforas inadecuadas para caracterizar sus actividades, refiriéndose a los negocios como un «juego» o a los alumnos como «clientes». Actuamos inconsciente o descuidadamente cuando nos enfrascamos tanto en la tarea de ganar dinero que no nos preguntamos qué significa el dinero para nosotros. Puesto que el dinero es el objeto de nuestros deseos, si nunca nos paramos a examinar el papel que juega en nuestras vidas, es fácil que nos convirtamos en sus esclavos, sin conciencia ni pensamiento propios.

Pero, ¿realmente el mal es lo mismo que la inconsciencia? Este trabajo explora la posibilidad de que el mal adopte en

ocasiones una forma más activa y creadora. En particular, el mal parece identificarse a menudo con figuras imaginarias que tienen como consecuencia: a) absolver de toda responsabilidad al agente que imagina; b) impedir que éste realice un autoexamen; y c) reforzar la idea de que se está actuando éticamente y, por tanto, no es necesario cambiar de comportamiento. A la larga, estos tres efectos contribuirán a hacer inconsciente al individuo. Sin embargo, esta inconsciencia se entiende mejor como resultado del mal que como idéntica a él. Este trabajo indaga sobre la posibilidad de que el mal sea una figura imaginaria que tiene los tres efectos que acabo de enumerar.

ALGUNAS OBSERVACIONES GENERALES SOBRE EL MAL

A MENUDO se confunde el mal con el daño, aunque no pueden ser idénticos. Si un tornado destruye un granero, no por ello éste habrá sido víctima del mal. Incluso si el tornado causa la muerte del granjero, no solemos calificarlo como víctima del mal: simplemente,

tuvo la mala suerte de sufrir un accidente como resultado de una fuerza natural destructora. Las fuerzas naturales que causan la destrucción y la muerte no son éticamente malas. Si lo fuesen, tendríamos que decir que todos los animales que cazan son malos. La cadena alimentaria hace posible que algunos animales vivan a costa de otros.

Solemos reservar el concepto de «hacer el mal» para los actos, intenciones, o modos de pensar e imaginar humanos o cuasi-humanos. Un perro, un gato o un caballo pueden ser malos y un animal puede ser víctima del mal (por ejemplo, los animales torturados por seres humanos), pero sólo los actos humanos merecen la etiqueta de «malos». Aunque el mal pueda ser dañino para uno mismo o para los demás, no es idéntico al daño o al perjuicio.

Entonces, ¿tenemos que definir el mal como el daño causado por personas malévolas? Esta definición tiene el mérito de asociar hacer el mal específicamente a los seres humanos, pero falla al hacer que el mal resida en el daño. Un asesino en serie puede haber elegido a

su próxima víctima, pero justo en el momento en que va a apuñalarla aparece alguien y el asesino huye. El asesino no ha matado a nadie, pero casi todo el mundo diría que el hecho de que el asesinato se haya visto frustrado no hace al asesino menos malo. Este tipo de ejemplos viene a mostrar que el mal reside en una intención malévola o en los pensamientos que puedan subyacer a la intención, no en el daño causado como resultado de un agente que tiene esa intención o esos pensamientos. Efectivamente, Sócrates y Confucio tienen razón: es imposible que nadie nos haga daño. Según estos filósofos, el único daño o mal que podemos sufrir es el que nosotros mismos infligimos a nuestras almas al realizar actos malos. Sufrir una injusticia puede no ser muy agradable, pero no nos corrompe como lo hace el planear y ejecutar un acto injusto.

No obstante, debemos procurar no identificar demasiado rápidamente el mal con la intención de dañar. Las personas pueden verse arrastradas por una histeria general. Cuando los miembros de una comunidad se aprovechan de un chivo expiatorio suele ser porque in-

tentan librarse de una maldición o una plaga. No buscan hacer daño al individuo elegido. No hay en ellos sadismo ni malicia. Los ideólogos que persiguen a sus conciudadanos se dicen a sí mismos que lo hacen por una buena causa. Suelen pensar que están creando una sociedad mejor y más justa, y que están ayudando a rectificar a quienes tienen las ideas equivocadas. Esos soldados ideológicos pueden padecer muchas contrariedades y mucho sufrimiento; pueden cosechar muy pocos éxitos materiales o reconocimientos honoríficos: suelen ver su «virtud» como única recompensa. En este tipo de casos parece intervenir el mal, pero imputar una intención mala al individuo ideológico o histérico es algo forzado.

Se podría defender que, a la larga, la histeria y la ideología no conducen a ninguna felicidad, ni individual ni social. Entonces, ¿debemos definir el mal como los comportamientos, intenciones, pensamientos y/o modos de pensar que interfieren en el desarrollo y el bienestar sociales? Esta definición revisada limita el mal al ámbito humano. En ella, el mal puede ser intencional,

pero no lo es necesariamente. El mal es una especie de efecto -la interferencia en la prosperidad humana- pero esta definición no reduce el mal a ningún acto particularmente dañino (por ejemplo, el asesinato, el robo o el adulterio) ni a ningún sufrimiento particular (por ejemplo, el dolor intenso o la pérdida de la vista). Si un hipotético asesino en serie viese frustrados todos sus intentos, seguiría siendo malo, en la medida en que su intención asesina estaría interfiriendo en su capacidad de desarrollar su aptitud específicamente humana de amor, de justicia y de amabilidad, su capacidad de hacer y conservar amigos y de afinar su juicio para hacer lo correcto en el momento correcto, del modo correcto y por la razón correcta. En una palabra, sus pensamientos asesinos le impedirán vivir una vida plena y rica y, por tanto, según la definición dada, podrían calificarse como mal. Un razonamiento parecido puede aplicarse al caso del ideólogo: el ideólogo que refuerza las normas con rigidez nunca aprende de la experiencia. Si sacrifica a sus amigos «por una buena causa», destruye preci-

samente a las personas que podrían haberle dado algunas lecciones que necesita aprender. Su modo de pensar y su modo de ser, como el del asesino en serie, interfieren en su capacidad (y en la de otros) de progresar.

Esta última definición parece la más verosímil. No obstante, no nos dice gran cosa sobre cómo funciona el mal. Al menos en la superficie, el asesino en serie frustrado y el ideólogo parecen muy distintos. El primero planea la muerte de otras personas y el segundo la salvación del mundo. El asesino en serie frustrado no consigue alcanzar su objetivo, mientras que el ideólogo puede llegar a crear un sistema totalitario y guiar a los demás hacia una nueva «edad de oro». ¿Es posible establecer, en esos modos «malos» de pensar o de proyectar, rasgos o dimensiones comunes que retrasen el progreso de los seres humanos?

En el siguiente apartado se examinan tres imágenes diferentes o tres modos de construcción del yo: el vengador, el experto y el reformista. He elegido estos tres tipos porque los individuos que se tienen a

sí mismos por expertos o reformadores no piensan que están haciendo nada malo cuando llevan a la práctica su maestría o sus iniciativas reformistas. Al contrario, creen que están actuando justamente y realizando un gran bien. Hasta la fecha, la bibliografía sobre ética de los negocios se ha centrado en los individuos que quebrantan la ley y lo hacen conscientemente². Es preciso que extendamos nuestra investigación sobre el mal en el mundo de los negocios estudiando esta segunda clase de personas, que hace el mal mientras al mismo tiempo sostiene o cree que es inocente de cualquier error.

TRES TIPOS DE MAL

EL VENGATIVO

Los teóricos de la dirección de empresas que estudian el mal en el trabajo han identificado cuatro fuentes del mal: a) la avaricia, la codicia y la ambición; b) el egoísmo y la venganza; c) la ideología; y d) el sadismo, entendido como el deleite en hacer daño a otros³. El primer tipo, el segundo y el cuarto han recibido casi toda la atención. Los teóricos han descrito la imaginación mala o

inmoral como aquélla que valora el sufrimiento de los demás como un fin en sí mismo (lo que no parece suceder en el caso del mal ideológico)⁴. Aunque estos teóricos tienden a no profundizar en la naturaleza del mal, son conscientes de que éste puede estar presente aunque nadie salga dañado (aparte del sujeto de esos pensamientos). Puede decirse, no obstante, que el que fantasea con la venganza tiene una imaginación mala o inmoral si valora el sufrimiento de los demás como un fin en sí mismo, al margen de que sus fantasías lleguen a realizarse. Estas fantasías podrían incluso conducir a efectos beneficiosos (por ejemplo, el vengativo puede trabajar muy duramente con la intención de hacerse notar y de ese modo vengarse de su supervisor), pero seguirán siendo malas: algo coherente con la definición que he ofrecido en el apartado anterior⁵.

Lo que aquí me interesa es la imagen o fantasía que tiene en mente quien comete el mal. Los estudios sobre la venganza aportan algo de luz sobre esta imagen. Puede ser muy rica y reflejar una considerable atención e importancia:

“Los frágiles ojos del anciano se hincharon y su rostro se contorsionó salvajemente mientras intentaba soltar sus piernas y brazos de la atadura. Una cinta lo amordazaba. Me volví muy despacio hacia él y esperé mientras pensaba en lo que tenía que hacer. Mi cuerpo temblaba de expectación mientras levantaba la cuba de cincuenta libras de peso sobre su cuerpo, que se retorció de pavor. El líquido dorado empezó a rebosar y a caer lentamente. El rico olor del néctar llenó la habitación. A continuación venía el bote. Lo coloqué frente a su rostro y desensrosqué cuidadosamente la tapa. Había trabajado durante semanas para reunir a mis pequeños ayudantes. Su frágil cuerpo, cubierto de miel, iba quedándose tieso mientras sus ojos desmesuradamente abiertos por el horror parecían un pedazo de vidrio. ‘No deberías haberme provocado’, dije con una triste sonrisa mientras me dirigía hacia la puerta, ‘No deberías haberlo hecho’”⁶.

Los individuos vengativos pueden contemplar cómo les gustaría que otro sufriese o fuese ridiculizado, y parte de su ejercicio no sólo incluye imaginar qué aspecto tendrá la

víctima sino también qué sentirá cuando sea objeto de la venganza. La crueldad planeada y deliberada puede ser tan exigente como la virtud en las facultades emocionales, cognitivas e imaginativas de una persona⁷.

Como he defendido en otras ocasiones, incluso el vicioso puede mostrar una gran empatía⁸. Los empleados vengativos no son ninguna excepción. Puede que sean bastante capaces de penetrar en los sentimientos de sus futuras víctimas. Desde luego, pueden proyectar con su imaginación tanto los daños como los beneficios que resultarán de su venganza. Si definimos la imaginación moralmente buena como «una capacidad para discernir varias posibilidades dentro de una determinada situación, y calcular la ayuda y el daño potenciales que es probable que resulten de una acción dada», entonces el vengativo no difiere gran cosa del virtuoso⁹.

Es evidente que hay que decir algo más sobre el contenido y la forma de la imaginación perversa si deseamos distinguirla de la imaginación éticamente buena. ¿Qué es lo que

distingue las malas intenciones del vengativo, si es que hay algo que las distinga? Estas intenciones, pensamientos o imágenes representan a los vengativos haciendo sufrir a sus víctimas, llegando incluso a causarles la muerte. Pero Dietrich Bonhoeffer y los que con él planearon el asesinato de Hitler tuvieron que imaginar su muerte. No habrían podido planear un asesinato sin hacerlo, pero la mayoría de las personas se resistirían a condenar a estos frustrados asesinos. Del mismo modo, los fiscales que solicitan la pena de muerte imaginan y hacen imaginar el fallecimiento de la persona a la que intentan condenar por haber cometido un crimen. Aunque la pena de muerte pueda ser mala en sí misma, el hecho de que exista una gran división de opiniones acerca de su moralidad nos debería obligar a recapacitar antes de acusar a los fiscales por ejercitar una mala imaginación.

Por tanto, ¿la diferencia entre la imaginación éticamente mala y la buena reside en la actitud hacia el sufrimiento de sus congéneres por parte de quien imagina? No hay ninguna evidencia de que Bonho-

effer y sus compañeros de conspiración planearan el asesinato de Hitler con delectación. La planificación fue sobria y dura. Las personas vengativas, en cambio, se deleitan y se recrean en el sufrimiento de sus víctimas y en la preparación de su venganza. En este aspecto, el vengador difiere del minucioso fiscal: es posible que un fiscal busque la pena de muerte sencillamente porque la ley le obligue a ello. Su profesión y su papel en el tribunal exigen que siga ese procedimiento. En algunos casos, los fiscales pueden oponerse personalmente a la pena de muerte pero, al mismo tiempo, solicitarla con gran pesar por su parte. Sin embargo, los empleados que buscan venganza y se toman la justicia por su mano no actúan de acuerdo con un deber que se deduce de su posición. Hacer sufrir al otro no es motivo de pesadumbre para el individuo vengativo; al contrario, le causa placer.

Además, Bonhoeffer actuó cuidadosamente con la intención de asegurar que se hacía justicia. Hitler y los alemanes bajo su mando estaban matando a millones de personas inocentes. Matar a Hitler pa-

recía la única manera posible de impedir -o, al menos, de disminuir- la monstruosa maquinaria asesina. Por otra parte, Bonhoeffer y sus colaboradores consideraron otros asuntos. Compárese este cuidado en la planificación con la actitud de los que buscan venganza: los empleados que buscan venganza magnifican algún desaire cometido contra su persona por un directivo o un compañero. Los estudios han mostrado que los trabajadores violentos muestran a menudo «una actitud descontenta hacia lo que perciben como una injusticia en el trabajo»¹⁰. El recuerdo del insulto o de la injusticia corroe a esa persona. La memoria obsesiva del supuesto daño aumenta la sensación de haber sido tratado injustamente¹¹. A diferencia de Bonhoeffer y sus compañeros, los individuos vengativos no estudian modos alternativos de exponer su queja. A diferencia de los fiscales, no intentan definir la naturaleza exacta de una ofensa, las circunstancias que rodean al crimen y la pena apropiada para los condenados por ese tipo de crimen. Al desear la venganza, vuelven una y otra vez sobre la magnitud del

daño supuestamente recibido; su impresión de que han sido objeto de una grave injusticia se convierte en su único foco de atención. Actúan de manera puramente subjetiva, emocional y obsesivamente compulsiva, identificándose a sí mismos con el desquite que planean. Como dice un personaje de Shakespeare, «yo soy la venganza».

Los empleados vengativos no tienen ningún interés en estudiar cómo rectificar una supuesta injusticia. Simplemente, quieren desquitarse, «quedar en paz», una expresión que revela la dinámica que subyace a su comportamiento. Como la imaginación de la persona agraviada y amargada sigue agrandando la supuesta injusticia, no existe un modo de establecer objetivamente ni la magnitud de la injusticia ni el tipo de respuesta que resultaría proporcional a ella. La persona vengativa simplemente usa la fórmula de «quedar en paz» para evitar detenerse a recapacitar y a especificar la naturaleza exacta del daño o el remedio adecuado para esa supuesta injusticia.

Parafraseando al obispo Desmond Tutu: los empleados vengativos no tienen el coraje

de sus convicciones sino la convicción de su inflado y sobreexcitado coraje. Aristóteles señala que solemos cometer las injusticias que concuerdan con nuestro carácter: “las causas por las que se elige dañar y hacer mal contra la ley son vicio e intemperancia; porque si algunos tienen vicio, bien uno, bien varios, en aquello en que son viciosos son también injustos; así, el liberal, en el dinero; el incontinente, sobre los placeres del cuerpo; el blando, sobre lo cómodo; el cobarde, sobre los peligros (pues abandona a sus compañeros por miedo); el vanidoso, sobre los honores; el de genio arrebatado, sobre la ira; el vanaglorioso, sobre la victoria; el rencoroso, sobre la venganza; el necio, por sufrir error acerca de lo justo y lo injusto; el desvergonzado, por desprecio de la opinión”¹². Aunque las personas amargadas no deseen conscientemente que alguien les ofenda, a menudo están a la espera de encontrar motivos de ofensa. Descargar su mal humor les causa placer. Nuestros hábitos forman nuestro carácter de tal modo que obtenemos placer de algunas cosas y dolor de otras. La venganza se origina en la ira por lo que

se percibe como un insulto, y las personas amargadas que mantienen una actitud de enfado ante el mundo, encuentran muy placentera la venganza. Si no consiguen obtenerla, sufren¹³.

Conforme se magnifica el insulto en la mente de quien busca venganza, la víctima aparece como «hostil, malévola o siniestra»¹⁴: ello no significa sólo que el compañero de trabajo o el jefe hayan *hecho* algo malo, sino que aparecen como el mal *en sí mismo*. Las personas vengativas no detienen su odio en la falta cometida: también odian a su autor. Como señalan Seabright y Schminke con perspicacia, esta demonización del otro lo deshumaniza, estableciendo una distancia psicológica entre el vengador y su víctima. Incluso aunque la relación entre ambos haya sido estrecha en el pasado, la deshumanización ayuda a redefinirla, haciendo al vengador más fácil su sucia tarea¹⁵.

Aún diría más: los supuestos ángeles vengadores utilizan el resquicio de la relación personal para añadir leña al fuego. Algunos buenos amigos llegan a distanciarse. Puesto que han compartido una historia, la

historia hace de freno a la hora de demonizar al otro. Un amigo piensa: «probablemente, mi compañero o amigo no tenía ninguna intención de hacerme daño. Debo de haber entendido mal lo ocurrido. Lo hablaré con él». En el caso de la venganza, triunfa la subjetividad: el vengativo no quiere llegar a los hechos, sino desquitarse. Razona así: «mi compañero o amigo no debería haberme causado este perjuicio, que es especialmente grave porque yo nunca hubiera esperado semejante injusticia de alguien en quien he confiado durante todos estos años. Por tanto, mi supuesto «amigo» es un hipócrita (traidor, monstruo, etc.) que merece que le haga sufrir». Aquí, la memoria del pasado funciona como acelerador¹⁶ y no como freno, porque el vengativo ya ha decidido o al menos se ha comprometido consigo mismo para determinar el acto de venganza. El razonamiento no ayuda a iluminar el significado de las acciones y circunstancias pasadas con el fin de mejorar la elección, sino a «fiscalizar» los supuestos hechos, al servicio de la racionalización de un acto imaginado y elegido de antemano. Al planear la ven-

ganza, el agente da forma a un nuevo orden moral en el que la «justicia» retributiva es la única respuesta posible¹⁷.

¿Qué es lo que provoca que el vengativo salte a la mínima? Al parecer, la venganza tiene sus raíces en el orgullo. Quienes buscan venganza suelen estar enfadados y presa de la ira, entendiendo la ira como un impulso, “a dar un castigo manifiesto por un desprecio manifiesto de algo que le atañe a uno mismo o a los suyos, y que no merecía tal desprecio”¹. Nos sentimos ofendidos porque estimamos a las personas a las que amamos y a nosotros mismos. No hace falta que un insulto sea “evidente” para mover a la venganza. Basta con que nosotros lo percibamos como tal. Pero el orgullo es engañoso: si somos susceptibles veremos insultos donde no los hay. De hecho, una obsesión con nuestro honor se traduce fácilmente en una hipersensibilidad u obsesión patológica con nuestro *estatus* o nuestra reputación. No cuesta mucho sacar de sus casillas a una persona susceptible.

Además, la imaginación de la persona vengativa idea una excusa para su venganza. Las personas vengativas se imagi-

nan que son agentes de justicia que tienen derecho a dar el castigo exacto por el daño que creen haber recibido. Contemplándose a sí mismos como héroes de un psicodrama particular, se sienten especialmente legitimados para ejecutar la venganza porque la sociedad aprueba el castigo de los malhechores. Es cierto que colectivamente reconocemos la necesidad y la conveniencia de la justicia retributiva y del castigo. Sin embargo, la sociedad no ha autorizado a las personas vengativas a administrar justicia. Los vengadores se atribuyen esta prerrogativa y en ese proceso confunden castigo con venganza. El castigo se realiza con el ánimo de infligir un daño al castigado. Solemos corregir al niño para que adquiera los hábitos que conducen a una vida buena y satisfactoria: el padre no se alegra de castigar al niño. De hecho, es normal que el padre o la madre sufran al castigar a su hijo, pero lo hacen porque saben que es bueno para él. Quienes llevan a cabo una venganza no tienen como propósito el bien de sus víctimas. Sólo se preocupan de sí mismos, buscando descargar su amargura y obtener el placer

que aparece cuando su ira alcanza el objetivo de hacer sufrir a otra persona. Esta ira es más dulce «que el fluir de la miel y se extiende por los corazones de los hombres»¹⁹.

Nos enfrentamos a una paradoja: aunque los autores de la venganza sólo se preocupan de su placer y en este punto son absolutamente egoístas, su ira puede ser tan destructiva - puede extenderse por su corazón - que se pierden en el placer del momento de la venganza. Esta pérdida del yo ayuda a explicar por qué la violencia en el trabajo se traduce a menudo en varias muertes, y suele incluir habitualmente el uso de un arma²⁰. Es más fácil disparar a alguien que apuñalarle. Las armas permiten a los empleados obtener el placer que sienten cuando liberan su ira. Los trabajadores enfadados con sus supervisores o con sus compañeros de trabajo dispararán indiscriminadamente. Si la venganza equivaliese al castigo justo, la acción se centraría en un objetivo más reducido. No *castigamos* intencionada o conscientemente al inocente sino a aquél que ha hecho un mal. Las personas vengativas simplemente utilizan un supuesto

mal sufrido como pretexto para distanciarse de sus víctimas y para concederse a sí mismas licencia para matar. La venganza es tan dulce que los asesinos en el trabajo a menudo se disparan a sí mismos antes de ser detenidos. No pueden soportar la idea de que alguien ponga fin a su placer, de modo que se matan en vez de enfrentarse a un juicio y a la cárcel.

EL EXPERTO

Hoy en día, el mundo de los negocios está lleno de expertos. Tenemos expertos en el estudio del tiempo y del movimiento, en el del liderazgo, las relaciones humanas y los sistemas. Aunque se suele conceder a estos expertos un gran respeto, yo afirmaré que el modo en que los expertos se hacen a sí mismos es éticamente problemático. Podemos empezar planteando el problema con la pregunta «¿qué es un experto?».

El experto es alguien que se propone un objetivo y después actúa para alcanzarlo. Los expertos poseen un conocimiento y una habilidad técnica que ponen al servicio de la consecución de ese objetivo que se han propuesto. Si bien

las sociedades han venerado durante mucho tiempo a los sabios, el experto es un nuevo tipo que surgió en Occidente durante la época victoriana. Aunque el experto posee un conocimiento, éste no es el del saber clásico ni el de la *scientia* medieval. La *scientia* es «una pasión o perfección que resulta de la unión de algo inteligible y una capacidad intelectual»²¹. Esta unión es posible sólo cuando las cosas se conocen a través de sus causas. El conocimiento, o la unión de lo inteligible con la facultad intelectual, surge sólo cuando el objeto de estudio guía la investigación del conocedor o del científico. Los expertos se convierten en tales cuando adquieren una capacidad para producir repetidamente el efecto que se proponen. Ésa es la razón por la que el término «experto» fue aplicado en primer lugar a los tiradores que podían alcanzar cualquier blanco que se propusiesen²².

Adquirir un conocimiento técnico o una cualificación como experto suele llevar años de estudio y de ejercicio. Aunque puede que los expertos no ganen mucho dinero, esperan ser respetados y considerados por la riqueza de su conoci-

miento. Como consecuencia de esto, tienden a ser muy reacios a la idea de una opinión profana. Los expertos argumentan que cuando se trata de determinar la competencia técnica de un médico o un abogado, sus colegas son los más indicados. Sólo los médicos que conocen los síntomas de la diabetes serán capaces de decir si existe incompetencia en el caso de un médico que dictaminó equivocadamente que su paciente estaba perfectamente sano, cuando resultó que padecía diabetes. Sólo un abogado que conoce los recursos de que disponen los abogados será capaz de determinar si hubo negligencia en el caso de un colega que no logró emplear esos recursos en ayuda de su cliente.

El ejercicio de una profesión tiene, sin embargo, dimensiones que exceden lo meramente técnico. Si un experto es acusado de robo o de asesinato, el profano está tan cualificado como el colega del experto para establecer el sentido y la gravedad de la acusación. Entonces, ¿por qué los expertos son tan reacios a permitir la presencia de un profano en una reunión de trabajo? Los expertos pueden utilizar y uti-

lizan el dictamen emitido por sus colegas como medio para evitar la imputabilidad de su acción. Es raro que un viejo compañero se manifieste en sentido abiertamente contrario de otro. ¿Quién sabe cuándo pueden cambiar las tornas y quedar a merced de la persona cuyo comportamiento se está juzgando ahora? Los colegas se niegan a testificar unos contra otros, o a romper la ley del silencio para compartir con el paciente o el litigante que reclama aquello que se dijo en la reunión de trabajo en la que se debatió el caso.

La atención de los expertos a los objetivos que se proponen puede llevarles a pensar que el fin justifica los medios. Se dicen a sí mismos que su objetivo es noble o merecedor de interés y usan esa nobleza como pretexto para no pensar demasiado en los medios que eligen para actuar. Si es bueno salvar una vida, ¿qué mal hay en almacenar células de fetos abortados para beneficiar a un paciente que agoniza? A menudo el experto minimiza los daños que se deducen de los medios elegidos: por ejemplo, si los fetos estaban muertos de todos modos, ¿por qué no utilizar sus células para un buen

fin? A veces los expertos reconocen los daños, pero los equilibran con una propuesta de análisis de costes-beneficios. Estos análisis se inclinan con frecuencia en favor de los medios necesarios para alcanzar el fin propuesto, que el experto contempla como el bien más allá de toda duda. Puesto que los expertos crean sus propios fines u objetivos, se sienten libres para justificar sus acciones sin enfrentarse a un debate con alguien que no proceda de su área de conocimiento, incluyendo a aquellos a quienes supuestamente benefician los medios elegidos²³.

Aquí nos enfrentamos con otra paradoja: aunque los expertos emplean toda su energía en alcanzar un objetivo que ellos mismos han establecido, a menudo lo conocen escasamente. Por ejemplo, los expertos en dirección de empresas han creado una especialidad completamente nueva: los estudios sobre liderazgo. Estos expertos en liderazgo creen saber qué es lo que hace que alguien sea un buen líder y cómo enseñar a otros a serlo. Y ¿quién es, a su juicio, un buen líder? Los líderes tienen un objetivo, una dirección, un propósito o un fin que alcan-

zar²⁴. Sin un objetivo, el liderazgo no sería distinto del vagabundeo. Pero tener un objetivo no es suficiente. El líder debe ser capaz de guiar a otros de tal modo que tanto él como sus seguidores consigan su propósito. La actual bibliografía sobre dirección de empresas suele definir al buen líder en los negocios como cualquiera que alcanza de modo eficiente un objetivo establecido. Se dice que es un buen líder un maximizador de los beneficios que aumenta la productividad. El problema es que, de hecho, maximizar los beneficios puede no ser un objetivo realmente bueno. En el esquema del experto, la eficiencia suplanta a la genuina efectividad, entendida como capacidad de conocimiento que alcanza un objetivo que verdaderamente vale la pena.

Obsérvese, además, cómo el modelo de liderazgo que presenta el experto aísla completamente al líder de toda crítica. Durante muchos años, los líderes se concebían como visionarios que por sí mismos establecían los objetivos y daban con el mejor medio de lograrlos. Sólo recientemente los *gurús* del liderazgo se han dado cuenta de que no hay lí-

deres si no hay seguidores. La aparición del modelo del «líder-servidor», que sugería que el verdadero líder debe servir a sus seguidores, supuso una ruptura total en los estudios sobre el liderazgo²⁵. Es revelador, pero no sorprendente, que durante años los expertos en liderazgo no se molestasen en examinar las condiciones bajo las que la gente estaría dispuesta a seguir la dirección de otro. La atención de los expertos se centra siempre en su objetivo y en su capacidad de alcanzarlo. Se presta poca atención a lo que aportan otras personas para lograr este propósito.

Los estudios sobre liderazgo siguen siendo débiles porque la disciplina no consigue examinar con precisión las condiciones bajo las que los seguidores son leales a los líderes. Un líder no es necesariamente bueno sólo porque tenga seguidores. Sin duda, sería interesante estudiar por qué las personas reflexivas deciden dejarse guiar por un líder. Las masas podrían seguir al flautista de Hamelin hasta la muerte, pero ello no probaría que el flautista sea un «buen» líder. Los expertos que han apoyado -implícita o explícita-

mente- un modelo de liderazgo basado en la pericia no se plantean siquiera este problema, porque su atención no se centra en la naturaleza y significado del objetivo o finalidad de su gobierno, sino en los caminos para alcanzar de manera eficiente cualquier fin que el líder seleccione:

«Los propios directivos y la mayoría de los que escriben sobre dirección de empresas se tienen a sí mismos por personajes moralmente neutrales, cuyas habilidades les permiten idear los medios más eficientes para alcanzar cualquier fin que se propongan. Según la opinión general, que un directivo en concreto sea eficiente o no es una cuestión muy distinta de la de la moralidad de los fines, a la que su efectividad resulta útil o no»²⁶.

Los teóricos de la dirección han observado los métodos utilizados por los líderes. La gente puede ser «dirigida» de muchas maneras: a través de la persuasión, la fuerza, la coerción, la autoridad o el buen ejemplo. Los expertos en liderazgo -y esta categoría incluye a los ejecutivos que se creen buenos líderes- suelen identificar liderazgo ético y uso de los medios de liderazgo acerta-

dos. Sin embargo, es obvio que la bondad del liderazgo depende de hacia dónde somos dirigidos²⁷. La reticencia de los expertos a la hora de considerar los fines es una consecuencia directa del modo en que conciben o imaginan el papel del experto: el experto no descubre un fin naturalmente bueno sino que alcanza un objetivo que considera que vale la pena perseguir.

Mi discrepancia no tiene que ver con la afirmación de los expertos de que algunos métodos para ejercer influencia sean mejores que otros. Acepto de antemano que el liderazgo por medio de la persuasión es objetivamente mejor que controlar a los demás por la fuerza. Lo que no admito es la afirmación de los líderes expertos y de los expertos en liderazgo de que un líder es «bueno» mientras se abstenga de influir activamente sobre sus seguidores y emplee técnicas de persuasión y de autoridad. ¿Son los líderes «buenos» incluso cuando convencen a sus seguidores para que adopten una línea de acción injusta, criminal o mortal? Para los expertos, la naturaleza exacta del destino al que se encaminan y encaminan a

los demás es irrelevante. Lo único que importa es que los objetivos y los medios sean «elegidos autónomamente». Los líderes expertos y los expertos en liderazgo no se molestan nunca en preguntar dónde está el bien y si el líder en cuestión desea el bien²⁸.

Puesto que, por definición, los médicos, abogados u hombres de negocios «expertos» crean fines u objetivos, inevitablemente se les escapa que estos fines forman parte de una jerarquía. El conocimiento técnico y la obsesión por la información suplantando a la sabiduría. La sabiduría empieza con la comprensión de que existe lo que Gabriel Marcel llamó «una jerarquía de modos de vivir». En esta jerarquía, algunas satisfacciones son «más elevadas» y más auténticas que otras²⁹. La creencia en esta jerarquía y su comprensión nos capacita para ordenar nuestros deseos y apetencias. Podemos así calibrar qué es lo que merece la pena alcanzar y luego actuar con moderación para alcanzarlo. Con la aparición de los expertos, el exceso suplanta a la moderación. Para los expertos, sus objetivos elegidos son los más importantes y los perseguirán incluso por medio

de una venganza. No es raro oír a un abogado afirmar que será «inmoderado en su celo» para absolver a su cliente, o a un médico proclamar que hay que hacer «todo lo posible» para salvar a sus pacientes. No es de extrañar que mucha gente vea a los abogados como personajes oscuros, y que los pacientes huyan en manada a los asilos para eludir tratamientos terminales más propios de la tortura que de la terapia. «En el momento en que se contempla un exceso como un bien, estamos fuera de la sabiduría en sentido propio», porque el *ne quid nimis* («nada en exceso») es «una constante de la sabiduría universal».

El orgullo es un defecto común de los expertos y de las personalidades vengativas. Los expertos se tienen a sí mismos por héroes o salvadores. La salud del paciente deja de ser el fin de la medicina cuando los médicos declaran que «el fin de la medicina es la inmortalidad». Los clientes y otras personas que dependen de supuestos expertos tienen razones para preocuparse. El médico heroico que no comprende la jerarquía de bienes en la vida no se detendrá a preguntar al paciente si desea

o no un tratamiento. El médico razona del siguiente modo: «por supuesto, el paciente debe querer este tratamiento, ya que conduce hacia la salud/inmortalidad y ése es el mayor bien (porque yo lo he establecido así)». Tal vez el paciente no desee un tratamiento que pueda dejarle en coma. Estar lo bastante consciente como para pasar los últimos momentos de su vida hablando afectuosamente con su familia puede ser una satisfacción mayor que empeñarse en prolongar una vida que, de todos modos, tiene que acabar un día u otro. Aunque el cliente carece de legitimidad para indicar al experto cómo debe actuar, es obvio que se debería escuchar a los clientes cuando se trata de decidir entre varios bienes humanos posibles, no puramente técnicos. Al sustituir la sabiduría por el conocimiento técnico, la figura del experto silencia tanto a la sabiduría como a los afectados por su tarea.

Como los objetivos propuestos por el experto se sitúan en el lugar de los bienes auténticos, la satisfacción del deseo sustituye al verdadero valor. Lo que el deseo busca por encima de todo es ser

compensado lo antes posible. Una nación de expertos como la nuestra valora la inmediatez antes que nada: exigimos un transporte y una comunicación más rápidos sin preguntarnos antes si tenemos algo que merezca la pena decir o un lugar al que merezca la pena ir; nuestros ejecutivos se centran en resultados a corto plazo en vez de desarrollar estrategias a largo plazo; exigen cambios cada vez más rápidos en los proyectos. La sabiduría, que requiere paciencia y años de experiencia, se deja a un lado. Así, no es de extrañar en absoluto que nuestra cultura de la instantaneidad rinda culto a la juventud y margine a los viejos, que son los que más probabilidades han tenido de adquirir cierta sabiduría.

EL REFORMISTA

El reformista es el tercer tipo que aparece a menudo en los negocios y en la política. Un órgano directivo nombra un nuevo jefe ejecutivo para solventar los problemas que el anterior provocó o no supo solucionar. Habitualmente, el reformista afirma saber exactamente lo que ha de hacerse para solucionar los problemas de la empresa. El nuevo jefe ejecutivo establece un objetivo,

como aumentar los beneficios o los bienes gananciales, mejorar la calidad o consolidar operaciones, y luego se pone manos a la obra. Puesto que lo que interesa a los reformistas es alcanzar su objetivo, casi siempre parten de un planteamiento muy instrumental, semejante al de los expertos. Al igual que los empleados vengativos, entienden que su «buen» objetivo justifica los medios. Los reformistas no entienden la idea de Mahatma Gandhi de que «los medios son los fines en movimiento»³⁰.

Los reformistas están de acuerdo con Lenin en que «hay que romper los huevos para hacer la tortilla»³¹. Al igual que las personas vengativas, tienden a deshumanizar a quienes pueden resultar perjudicados por sus acciones: los ciudadanos de la Unión Soviética eran meros «huevos» que había que romper y tirar. En el caso de los negocios, los jefes ejecutivos utilizan eufemismos para redescibir los medios que han elegido con el fin de ocultar lo que hacen. Los despidos se han convertido en «recortes». El nuevo término suena como si a los trabajadores se les fuera a contratar de nuevo aunque, en realidad, las recon-

trataciones han sido escasas en las dos últimas décadas de despedidos masivos en los Estados Unidos. Algunos eufemismos son realmente extraños. Hace muchos años, la revista *Harper* publicó una lista de sinónimos habitualmente utilizados en vez de «despedir» (*firing*): «desprenderse de alguien» (*let go*), «diezmar» (*decimate*) y -mi favorito- «exterminar» (*exterminate*). *Newsweek* informó de que «las empresas habían empleado los siguientes eufemismos durante la reciente moda de reducción de plantillas: *release of resources* o «liberación de recursos» (*Bank of America*), *career change opportunity* u «oportunidad de cambiar de trabajo» (*Clifford of Vermont*); *rightsizing the bank* o «rees-estructurar el banco» (*Harris Bank* de Chicago); *strengthening global effectiveness* o «fortalecer la efectividad global» (*Procter & Gamble*) y *normal payroll adjustment* o «ajuste de nóminas» (*Wal-Mart*)³². Por su parte, «Xerox anunció 'involuntarias reducciones de la fuerza de trabajo', mientras en el equipamiento digital el proceso se describía como 'metodologías involuntarias'. *Tandem Computers* realizó 'reducciones puntuales' y hace algún

tiempo la *Sun Oil Company* dijo que estaba 'disminuyendo sus recursos de personal' »³³.

Los «recortes» masivos de los años ochenta fueron el resultado de una «reingeniería», otra palabra instrumentalista inventada por los expertos en dirección para disfrazar el hecho de que los empleados estaban perdiendo sus trabajos. Para evitar cualquier responsabilidad, los ejecutivos adoptan un lenguaje que la minimiza. La empresa inicia una política de recortes y toma cartas en el asunto para mejorar lo esencial. A veces, esta tendencia de la dirección a separarse de los empleados llega a tal extremo que parece cómica. Hace poco *Microsoft* tuvo una intervención digna de ganar el premio Dilbert. Los directivos de *Microsoft* anunciaron que «a partir de mañana los empleados accederán al edificio mediante el uso de una tarjeta individual de seguridad. Se harán las pertinentes fotografías y se entregarán las tarjetas dentro de dos semanas»³⁴. Este descuido es consecuencia del divorcio que establecen los directivos reformistas entre la corporación y las personas que la constituyen. Por decirlo de otro modo: los ejecutivos sitúan la doc-

trina -en este caso, el nuevo plan para la seguridad de la empresa- por encima de las personas. Poner la doctrina por encima de los individuos es, junto con el control del medio y la mediatización del lenguaje, una de las técnicas que utilizan los lava-cerebros, tal y como está documentado³.

Despedir a la gente o realizar un cambio no son necesariamente actos malos. A veces, los ejecutivos se ven en la obligación de despedir a algunos empleados como parte de una reorganización de la empresa necesaria para que ésta siga siendo viable; algunos cambios son para mejor. El mal está más bien en el disimulo de los reformistas, que les ayuda a eludir responsabilidades y a impedir que los empleados y las personas ajenas a la empresa hagan preguntas incómodas sobre sus acciones. Puede que los reformistas no tengan la intención de disimular; puede incluso que no lo hagan conscientemente. Sin embargo, su conducta opera de un modo que puede considerarse «malo» porque no conduce hacia el progreso humano.

Los reformistas exigen que los empleados «se ajusten al

programa» y «sigan ciegamente a la dirección». La nueva ejecutiva desea una «adhesión sin fisuras». Este tipo de lenguaje debería merecer tarjeta roja. El «pensamiento grupal» es un perfecto ejemplo de «adhesión» que causa problemas porque no es una forma de pensamiento en absoluto. Es sencillamente la ausencia de pensamiento disfrazada de consenso. Además, como señala astutamente Gabriel Marcel, todo lenguaje sobre el «compromiso» con una causa debería estar bajo sospecha. Cuando los reformistas ordenan a los empleados que creen un nuevo orden de empresa, ponen la creación de valores por encima del reconocimiento de bienes objetivos. Esta sustitución hace desaparecer la sabiduría y la piedad intelectual, que siempre respetan el pasado en cuanto fuente de conocimiento, y pone en primer lugar la innovación³⁶. Los reformistas no suelen ver ninguna necesidad de aprender de sus predecesores, porque están seguros de que el último que ocupó su puesto no sabía dirigir una empresa. Si un empleado se atreve a plantear la cuestión de que una propuesta de reforma tal vez

sea problemática, es demonizado sencillamente por no saber “trabajar en equipo” (o sea, por no ser un “seguidor”).

CONCLUSIÓN

En consecuencia, ¿qué tienen en común estos tres tipos de individuos, si es que tienen algo, que nos lleve a calificar sus acciones o las de alguien de su categoría como «malas»? Puesto que todo individuo es siempre algo más que un tipo o incluso que una mezcla de tipos, no deberíamos calificar como «mala» a una persona en particular. Estos tipos, sin embargo, comparten dos rasgos problemáticos, a saber: 1) la sustitución de un bien objetivo por un objeto subjetivo de deseo; y 2) el uso de estrategias -de distanciamiento, de deshumanización y de disimulo- que facilitan que su deseo se haga realidad. Las estrategias operan para evitar de antemano cualquier desacuerdo, al negar toda atención a quien las cuestiona. Se nos dice que «un profano en la materia es demasiado ignorante para entender lo que hace un experto» o que «mi compañero de trabajo, que me ha traicionado, es un animal y

por tanto no puede tener nada que decirme». Estas estrategias operan para silenciar toda oposición, al impedir que los testigos sepan qué está sucediendo exactamente (por ejemplo, «no estamos despidiendo a nadie, sólo estamos reconfigurando la empresa»). En todos estos casos, las estrategias sirven para absolver al agente de cualquier responsabilidad sobre sus acciones y para impedir que realice un autoexamen. Al emplear estas estrategias, los agentes se autocaracterizan como héroes éticos que no necesitan ninguna introspección porque sus acciones son incuestionablemente nobles y justas.

Estos rasgos comunes o comportamientos no son malos porque quienes los emplean persigan infligir un daño. Tampoco porque de hecho lo produzcan. Es posible imaginar un caso en que advirtamos el disimulo lingüístico de los ejecutivos e impidamos que se realice ese daño. Sin embargo, seguiríamos sintiendo la presencia del mal. De hecho, esa percepción es la que nos hace intervenir. Las pautas de comportamiento descritas arriba son malas porque desplazan la búsqueda de la sabi-

duría del centro de nuestras vidas. En vez de buscar el bien y la verdad, intentamos satisfacer cualquier deseo que se nos presente como atractivo en un momento dado, y tomamos medidas para evitar que alguien interfiera en nuestros intentos. Octavio Paz lo ex-

presa con acierto: “ni las estrellas ni los átomos, ni las plantas ni los animales conocen el mal. El universo es inocente, incluso cuando sepulta un continente o incendia una galaxia. El mal es humano, exclusivamente humano»³.

313



NOTAS

Texto traducido del inglés por Gabriel Insausti.

1 Citado por Gerard Messadié (1996), *A History of the Devil*, Kodanshe International, Nueva York, p. 321.

2 Dunkelberg, John y Ragin Jessup, Debra (2001), «So then why did you do it?», *Journal of Business Ethics*, vol. 29, nº 1-2, pp. 51-63.

3 Baumeister, R. F. (1997), *Evil: Inside Human Cruelty and Violence*, W. H. Freeman, Nueva York.

4 Seabright, Mark A. y Schminke, Marshall J., *Immoral Imagination*, inédito. Me he basado libremente en este excelente trabajo para mi caracterización de la persona vengativa.

5 Seabright y Schminke, *op. cit.*; Bies, R. J. y Tripp, T. M. (1996), «Beyond Distrust: 'Getting Even' and the Need for Revenge», en Kramer R. M. y Tyler, T. (eds.), *Trust in Organizations*, Sage, Newbury Park, pp. 246-260.

6 Bies y Tripp, p. 256.

7 Jacobs, J. (1991), «Moral Imagination, Objectivity, and Practical Wisdom», *International Philosophy Quarterly*, vol. 31, p. 26.

8 Koehn, Daryl (1998), *Rethinking Feminist Ethics*, Routledge, Londres, sobre todo el capítulo 2.

9 Johnson, M. (1993), *Moral Imagination*, Chicago University Press, Chicago, p. 202.

10 Infosyssec, «Recognizing the Potentially Violent Employee», en <http://www.svn.net/mikekell/v3.html>

11 Seabright y Schminke, *op. cit.*

12 Aristóteles (1985), *Retórica*, traducida por Antonio Tovar, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, libro I, tercera parte, p. 54.

13 Aristóteles, *Retórica*, libro I, tercera parte, p. 56.

14 Seabright y Schminke, *op. cit.*

15 *Ibidem.*, Hogan R. y Emler N. P. (1981), «Retributive Justice», en Lerner M. J. y Lerner S. C. (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, Plenum Press, Nueva York, pp. 125-143.

16 Esta observación explica por qué la mayor parte de los actos de violencia en el trabajo tiene lugar entre gente que se conoce. El *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) informó de que los empleados asesinaron a más de cien jefes y compañeros en 1997... La violencia es la primera causa de mortalidad en el trabajo para las mujeres y la segunda para los hombres. Según *la Northwestern National Life Insurance Company*, 2.500 trabajadores entre 100.000 fueron atacados en su trabajo. Clientes o usuarios realizaron un 44 % de las agresiones en el trabajo;... un 20% compañeros de trabajo, un 7 % jefes y un 3 % antiguos empleados. Ver estadísticas sobre violencia en el trabajo en <http://members.aol.com/endwpv/statistics.html>.

17 Seabright y Schminke, *op. cit.*; Opatow, S. (1995), «Drawing the Line: Social Categorization, Moral

Exclusion, and the Scope for Justice», en Bunker B.B. y Rubin J. Z. (eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*, Josey-Bass, San Francisco.

18 Aristóteles, *Retórica*, libro II, p. 96.

19 Proverbio griego citado por Aristóteles en su *Retórica*.

20 «El homicidio fue la mayor preocupación laboral de quienes trabajan en ventas, de supervisores y propietarios, policías, detectives, taxistas y cajeros. Un 80% de las víctimas murió como consecuencia de un disparo; un 8.6% fue apuñalado». APB News, «Violence Stalks the Workplace,» en http://www.apbonline.com/safety-center/business/1999/11/03/work-violence1103_01.html.

21 McKeon, Richard P. (ed.) (1930), *Selections from Medieval Philosophers*, Scribner, Nueva York, vol. 2, p. 492.

22 Koehn, Daryl (1994), *The Ground of Professional Ethics*, Routledge, Londres, p. 21. Ver también Koehn, Daryl (1995), «Expertise and De-legitimation of Professional Authority,» *American Behavioral Scientist*, vol. 38, nº 7, pp. 990-1002.

23 Para ejemplos de este comportamiento Koehn, Daryl, *The Ethics of Biobusiness*, inédito.

24 Duska, Ron y DesJardins, Joe, *Aristotelian Leadership and Business*, inédito.

25 Greenleaf, Robert (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Nueva York.

26 MacIntyre, Alasdair (1981), *After Virtue*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, p. 74.

27 Duska y DesJardins, *op. cit.*

28 Duska y DesJardins dicen que «identificar objetivos adecuados y mostrar inteligencia a la hora de lograrlos son sólo dos tercios del problema de la prudencia. Su tercer y último aspecto es ser atraído por el fin adecuado o, como diría Platón, 'amar lo bueno'. En contraste con el líder meramente listo, el líder prudente y ético amará el bien, y ese bien incluirá el bienestar de todos sus subordinados. El líder ético sabrá cómo ser eficiente y al mismo tiempo satisfacer las demandas justas de todos sus subordinados. El líder prudente buscará situaciones en las que ambas partes ganen, algo que a veces no será posible lograr». *Ibidem*.

29 Marcel, *op. cit.*

30 Lenin citado por Wendy McElroy, «Smash the State... If You've Got Time» en <http://www.webleyweb.com/tle/le961108.html>.

31 *Ibidem*.

32 Artículo aparecido en *Newsweek* en agosto de 1996, citado por Vicki Walmarth, «Firing Employees Can Be Hardest Task», en <http://www.businessjournal.net/stories/081197/advocate.html>.

33 Geoffrey Nunberg, «You're Out of Here», comentario radiofónico en *Fresh Air*, National Public Radio, 23 de abril de 1996, reproducido en <http://www.parc.xerox.com/istl/members/nunberg/downsize.html>.

34 Los galardonados con el premio Dilbert están en <http://www.holy-zoo.com/humor>.

35 Lifton, Robert Jay (1989), *Thought Reform and the Psychology of Totalism: A Study of Brainwashing in*

China, University of North Carolina Press, Chapel Hill.

36 Marcel, *op. cit.*, p. 48.

37 Paz, Octavio (1993), *Itinerario*, Fondo de Cultura Económica, México, p. 140.



Copyright of Empresa y Humanismo is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.