



**JOSÉ MARÍA
ORTIZ**

**SER EL MEJOR: HACER QUE OTROS TAMBIÉN
LO SEAN (SOLO PARA EMPRESARIOS)**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

36

INDICE

1. UNA CUESTION DE METODO
2. LA ETICA EMPRESARIAL NO ES UN VALOR AÑADIDO
3. CUANTA MAS CONFIANZA SE DA, MAS CONFIANZA SE TIENE

4. QUIEN TIENE LA INFORMACION, ¿TIENE EL PODER?
- NOTA BIOGRAFICA

1. UNA CUESTION DE METODO

En todos los ámbitos del saber humano nos encontramos con terminologías propias que no siempre coinciden con los usos vulgares; en no pocas ocasiones la primera aproximación a un área de conocimientos consiste en una especie de traducción a los términos a los que uno está habituado. Por eso no es de extrañar que en el discurso ético sea también preciso tener una cierta precaución.

Las descripciones y explicaciones de los comportamientos humanos no siempre son sencillas; mejor dicho: casi nunca son tan simples como para que se las pueda etiquetar de una forma rápida e inequívoca. Eso se traduce es una serie de matizaciones del lenguaje moral que en primera instancia podrían ser denunciadas como ambigüedades. También es verdad, por el contrario, que en no pocas ocasiones la oscuridad e indefinición de un discurso moral puede esconder el desconocimiento o la inseguridad de quien achaca a las cosas una falta de claridad que sólo se da en su pensamiento.

En el discurso ético aplicado a las actividades económicas, como en cualquier discurso, es deseable hacer compatibles la claridad y el rigor. Tan falso es que las realidades profundas

sólo se pueden expresar de modos oscuros como que las explicaciones sencillas sean necesariamente triviales. Los lagos suizos tienen fama de dejar ver perfectamente su fondo a pesar de ser muy profundos; y ese es el ideal.

La sencillez de la ética aplicada al mundo de los negocios le vendrá de su conexión con la experiencia moral ordinaria, de su continuidad con la universal capacidad de todos los hombres para percibir la correcta conveniencia de algo o su repulsa; el lenguaje corriente a veces llama sentido común a esa capacidad. Todos poseemos un instinto básico que nos dice cuándo algo nos conviene o nos perjudica, y todos poseemos también la capacidad de ver más allá -de ver el fondo- que se esconde tras las manifestaciones superficiales.

Ese sentido común tiene algo de inexplicable, un no sé qué que nos hace pensar que la primera intuición es lo que vale. Quizás no sepamos explicar el por qué, como tampoco sabemos explicar por qué nos gusta más un cuadro que otro o por qué elegimos ese determinado tono de ropa, pero el hecho de que no sepamos dar el por qué no nos quita la certeza de que una intuición ha sido correcta.

Junto a ese instinto, y al sentido común, la experiencia va dando también un saber; un saber estar, un saber hacer, unas formas de

actuar que con el tiempo se han demostrado exitosas y que repetimos de modo casi inconsciente. Ese saber adquirido que facilita el obrar solemos denominarlo prudencia, pero enseguida notamos que no es un saber del mismo tipo que otros conocimientos que poseemos a los que solemos denominar científicos.

Imaginemos que para tomar una decisión acerca del despido de un trabajador solicitamos un dictamen acerca del coste de la operación; una vez recibidos los datos acerca de la indemnización y la posible sustitución por otras personas, nos planteamos algunas consecuencias que esa acción puede tener: la desmoralización de sus compañeros, o su carácter ejemplar, las posibilidades que esa persona tiene de organizar es nuestra contra una campaña de opinión pública... ; en esta situación pedimos consejo a alguien a quien consideramos prudente e imparcial, y a la vista de todo tomamos una decisión. Es muy importante notar que la información que hemos recibido de nuestro consejero tiene un carácter muy distinto a la que nos ofreció el informe numérico que versaba sobre el coste económico inmediato de la operación; de este último no aceptaríamos vaguedades del estilo: "mire usted, tengo la ligera impresión de que la operación no le va a resultar barata", y sin

embargo sí aceptamos recibir un consejo como "mira, no te compensa; conociendo las circunstancias que rodean el caso, el riesgo es grande".

Hay ámbitos de saber humano a los que pedimos demostraciones; y otros a los que pedimos persuasiones. Y las decisiones éticas pertenecen a este segundo ámbito de conocimiento. El discurso moral en el área de los negocios tiene unas peculiaridades a las que hay que ir haciéndose, evitando juzgar determinadas situaciones con una metodología incorrecta.

En los aspectos ético-políticos del mundo de la economía rigen unos criterios de verdad distintos al método matemático y al de las ciencias experimentales. Ya hemos dicho algo acerca de la distinta forma de presentarse que tienen un problema numérico y otro prudencial. Veamos ahora qué ocurre con la aplicación al mundo empresarial de los criterios reinantes en las ciencias naturales.

El criterio según el cual sólo es verdadero lo que se ve y se toca está ya bastante trasnochado; por una parte es un criterio que no se resiste a sí mismo -la frase "sólo es verdadero lo que se ve y se toca" es un juicio que ni se ve ni se toca, de donde habría que concluir su falsedad-; pero además resulta que en las rela-

ciones laborales existen factores no cuantificables -o más difíciles de evaluar- que resultan ser tremendamente determinantes -baste pensar, por ejemplo, en el afán de superación, el espíritu de equipo, la identificación con una cultura propia, etc.-. Pero me quiero referir más bien a otra exigencia metodológica que algunos han ido imponiendo a las ciencias naturales: el criterio que suele denominarse "de emergencia" según el cual sólo sobreviven los organismos mejor dotados.

Ya se ve que la palabra "emergencia" no significa en este contexto "urgencia" o algo por el estilo. igual que "inmediato" no siempre significa "rápido"-en la serie de medios y fines "inmediato" y "mediato" tienen un significado muy preciso-, o "naturaleza" no tiene por qué referirse siempre al entorno inanimado circundante -su significado ético más preciso apunta al principio productor de acciones-. "Emergencia", es ese contexto darwinista significa algo así como supervivencia, pero con el añadido de que ello implica una valoración: es el resultado de ser el mejor.

Si aplicamos ese "principio de emergencia" a la vida empresarial obtenemos la consecuencia de que las empresas que sobreviven son las mejores, que sólo triunfan los mejores,

que el que se impone es el mejor, o que el mejor es el que obtiene el éxito.

La verdad es que es ésta una cuestión central al tratar de la ética en la actividad económica y empresarial. En definitiva, se trata de saber si la frase "el que se impone es el que se impone" es equivalente a "el que se impone es el mejor". Imponerse refleja un hecho, un resultado: la eficacia completa, el éxito exclusivo que otros no pueden compartir. Pero tiene una consecuencia dudosamente deseable: a la larga, ese criterio arruina la libertad del mercado porque apunta hacia el monopolio.

La palabra "emergencia" tiene otro significado cuando se habla de "valores emergentes", de valores en alza en una sociedad que se está configurando alrededor de bienes que sí pueden ser compartidos. Evidentemente, no se trata de criterios excluyentes porque eficacia y excelencia no sólo no se excluyen sino que se implican.

Ser el mejor en una determinada actividad en cierto sentido es equivalente a tener éxito, a ser eficaz; pero no en el sentido de que ello implique necesariamente la aniquilación de todo posible competidor. Tener éxito, ser eficaz, ser el mejor, actuar bien, son nociones

que requieren algunos matices. Vamos a intentar ofrecerlos.

2. LA ETICA EMPRESARIAL NO ES UN VALOR AÑADIDO

El interés por la Etica Empresarial en las Escuelas de Negocios ha crecido paralelamente con la proliferación de códigos de comportamiento y comités éticos en las grandes empresas del mundo anglosajón. Hay asuntos en los que la decisión se ve condicionada principalmente por los criterios éticos, y ello ha ido impulsando las investigaciones y análisis acerca de si es posible formular normas universales de conducta que nos permitan saber cuándo una decisión es mejor o peor que otras posibles soluciones.

Ocurre que la mayoría de los problemas en los que predominan aspectos éticos poseen una gama de matices que dificulta grandemente su regulación. Acerca de los regalos que se admiten en las corporaciones, los pagos no tipificados, las repercusiones medioambientales, el acoso sexual, la limpieza de instalaciones, la posibilidad de denunciar a la propia empresa cuando en conciencia se considere que debe hacerse, o el peso que en la contratación debe tener el deseo de compensar a las

minorías marginadas¹, acerca de todos estos temas la mayoría de los empresarios está convencido de que la decisión -en último término debe ser prudencial; es decir, que sí pueden darse unas normas mínimas que sirvan de marco a las decisiones, pero que en último término la aplicación concreta no puede ser reglamentada por completo, y la responsabilidad recae sobre el núcleo de toma de decisión.

Pensemos por ejemplo en los salarios de los empleados., si se trata de personal ejecutivo los criterios económicos de oferta y demanda tienen un peso mayor que si se trata de los empleados de niveles inferiores; para estos últimos es lógico que tenga un peso superior el deseo de no transgredir un límite mínimo que puede considerarse lo justo. Pero en cualquier caso los factores -éticos, económicos siempre se entrecruzarán y la oportunidad o conveniencia de una decisión acabará ajustándose con criterios prudenciales, criterios que tienen en cuenta tanto el marco general universalmente aceptado como las circunstancias peculiares de cada caso.

En no pocas ocasiones los manuales al uso en ética empresarial ofrecen una disyuntiva irreconciliable: o se actúa de acuerdo con las propias convicciones sin mirar a las circuns-

tancias transitorias, o sólo se tiene en cuenta el cálculo de las consecuencias que van a generarse olvidándose de los valores que privadamente puedan profesarse. Esta disyuntiva tiene desde luego una larga historia, y aflora con frecuencia en los momentos críticos en los que hay que dar una respuesta. Seguramente, algunos pensarán que es un problema únicamente planteado en los manuales, pero no es así: entre los motivos que en los últimos lustros más han animado a los estudiosos y a los empresarios a delimitar pautas de conducta éticamente seguras se encuentran algunos cálculos empresariales y financieros que reflejan la universal repulsa ante determinados planteamientos. Algo nos dice a todos los seres humanos que si una factoría detecta una deficiencia grave en un modelo de vehículo, y calcula cuánto le costará subsanar ese fallo junto con el coste de las posibles demandas que puedan presentar los familiares de conductores fallecidos, algo nos dice que ese planteamiento resulta aberrante porque si bien puede tasarse judicialmente una compensación económica por la responsabilidad en una muerte, ninguna cantidad de dinero puede llegar a sustituir al familiar fallecido.

Un ser humano es insustituible por una cantidad de dinero; incluso podría decirse que es

insustituible de forma absoluta porque ni siquiera otro ser humano puede reemplazarlo. Cada uno ciframos nuestra propia dignidad en gran medida en la convicción de que lo que somos y hacemos no resulta reemplazable sin más poniendo a otra persona en nuestro lugar. De aquí concluimos que la dignidad personal es un valor que debe presidir las decisiones de cualquier organización, que existen convicciones universales., y sin embargo su aplicación no es unívoca: puede estar subordinada a otros valores que en una determinada circunstancia se impongan: hay situaciones en las que la vida humana se pone en peligro, o se llega a eliminar para salvaguardar el bien común. Ahora bien, eso no significa que la vida humana pierda en esas circunstancias su valor.

Algo similar ocurre con la convicción de que la armonía social exige la práctica habitual de conductas verdaderas; la mentira es disgregadora. Sin embargo, hay circunstancias en las que la verdad debe ser ocultada si quien la pretende va a realizar un mal uso de ella; para evitar una conducta injusta, la verdad debe ser protegida de la curiosidad de quien no tiene derecho a ella. El hecho de que proteja una información confidencial de los deseos de saber de quien no tiene derecho a ella no

implica la negación del principio de que la verdad debe ser proclamada.

Las convicciones deben ser aplicadas responsablemente, en la medida en que es posible calcular el alcance de tal aplicación, puesto que a los seres humanos nos resulta imposible calcularlo todo. En definitiva, la convivencia de los propios principios con la previsión de las consecuencias presumibles es una cuestión prudencial. Y la separación de esos ámbitos lleva a exageradas deformaciones: por un lado, quienes propugnan dejar de lado los propios principios acaban cifrando el peso de las decisiones en un cálculo técnico de consecuencias que corresponde a los expertos ser realizado-, de este modo el sujeto que debiera ser responsable de su decisión se convierte en un anónimo ejecutor de lo que otros deciden, y nunca podrá estar seguro de calcularlo todo. Por otra parte, la exageración de que todo depende de la rectitud privada de quien decide ha llevado a algunos a cifrar la validez ética de una organización en la moralidad de sus directivos.

Es posible que si un directivo maltrata habitualmente a sus hijos, los trabajadores a sus órdenes no correrán una suerte mucho mejor; pero su contrario no funciona: un exce-

lente padre de familia puede ser un nefasto gestor de recursos.

La oposición entre las nociones de "convicción- y "responsabilidad" en la irreconciliable disyuntiva entre actuar según los propios principios o actuar según las responsabilidades calculables, es una dicotomía basada en un uso muy pobre tanto de la noción de "principios" como de la de "responsabilidades"; ni los principios son sólo un reducto subjetivo de opiniones ni cabe limitar las responsabilidades al ámbito de lo legalmente exigible de modo inmediato.

Es cierto que cuando adquirió pujanza a comienzos de los años ochenta, la enseñanza de la ética empresarial se basaba ante todo en la tensión entre los modelos mencionados²; pero ya se sabe que todos los comienzos tienen algo de imperfectos. También creyeron muchos que la moda ética no era más que el último mito comercial americano. Quienes todavía piensan que la ética no pasa de ser un valor añadido, comercialmente rentable, una etiqueta a llevar bien visible en la manga, se han quedado en la prehistoria de la cuestión.

La ética no es un valor añadido; es un valor intrínseco de toda actividad económica y empresarial porque cualquier actividad empresarial atrae hacia sí un cúmulo de factores

humanos, y los seres humanos damos a todo nuestro obrar una dimensión inevitablemente ética. Más que una moda, la ética es -en la actividad empresarial, para cualquier organización una necesidad³, una exigencia que se hace más apremiante conforme crece la complejidad de nuestro tejido social.

Peter F. Drucker fue uno de los primeros en percibir la importancia social de aquellas personas cuyo trabajo tiene como componente esencial un incremento del conocimiento⁴; existe una gran cantidad de personas a las que se les paga más que por lo que hacen físicamente por la cantidad de conocimientos que acumulan; una secretaria ejecutiva, un programador informático, un directivo, un vendedor, lo más importante que poseen son los conocimientos que cada día van incrementando. Darse cuenta de eso equivale a percibir que al final de un proceso productivo lo más importante de los resultados no siempre está en unos bienes físicos materiales, sino que el incremento más valioso puede cifrarse en un aumento cualitativo que aún siendo difícilmente cuantificable no deja de ser vital.

Los recursos intelectuales poseen una movilidad mucho mayor que los materiales; su acumulación no se limita a ser una suma sino que unos conocimientos potencian a otros: el incre-

mento cualitativo supone un nuevo nivel, un cambio de orden. Por eso, nuestra sociedad está necesitada de personas capaces de descubrir en qué momento debe transferirse una información, dónde puede resultar más productivo un saber, qué cambios de parámetros resuelven un problema, con qué recursos se cuenta en una determinada situación. La literatura empresarial reciente adscribe a esas personas nombres como *entrepreneur* o *manager*, y suele darles una connotación fuertemente positiva.

La gestión y dirección de los recursos humanos otorga a quien la desempeña un liderazgo y creatividad capaces de ver en los problemas presentados nuevas oportunidades cuyo intento se convierte en algo casi apasionante.

El carácter emprendedor, el liderazgo, no son sólo un rasgo de algunas personalidades; no es el carácter de cada ser humano algo predeterminado, una especie de resultado final de los estados habituales de ánimo; combinar recursos, dirigir, definir objetivos, motivar a las personas, tienen también algo de ciencia, de saber que se va adquiriendo a base de un trabajo duro y constante⁵.

Las dotes que se necesitan no son sólo psicológicas, sino éticas. En la medida en que un

directivo necesita estar al tanto de la información y motivación de los trabajadores, de la comunicación entre los diferentes niveles, de la delegación de responsabilidades, del impulso de los equipos de trabajo, de la flexibilidad para acomodarse a nuevas necesidades, de la formación continuada, en esa medida el moderno *management* supone una cooperación mental, una sintonía, de todos, de los dirigentes y de los dirigidos⁶. Sin esa cohesión no podría hablarse de estar formando una empresa común. Y la experiencia nos dice que la sintonía no la da sin más la comunicación o la movilidad de la información; es, ante todo, una cuestión de confianza.

3. CUANTA MAS CONFIANZA SE DA, MAS CONFIANZA SE TIENE

Hay muchas expresiones en el lenguaje corriente que hacen pensar que la confianza es un valor deseable en el entorno de cualquier organización empresarial. Hablamos de un "clima de confianza" conseguido, o de que en un determinado lugar "puede trabajarse en confianza". Incluso hay situaciones en las que expresamos con esa noción un valor muy cercano a la amistad: cuando hemos "depo-

sitado la confianza en alguien; y por eso resulta casi irreversible el hecho de que alguien lleguen a "abusar de nuestra confianza" o a "defraudar la confianza en él depositada".

Estas últimas situaciones muestran algo que tiene mucho que ver con la dignidad personal; porque para aquellas misiones más delicadas, que tienen que ver más con nuestra intimidad o que nos gustaría desempeñar personalmente, no delegamos en cualquiera: cuando queremos que algo se haga como si lo hiciéramos nosotros mismos acudimos a las personas de más confianza. Y eso está muy próximo a la amistad porque lo que hacemos a través de nuestros amigos es como si lo hiciéramos nosotros mismos⁷.

Por otra parte, el lenguaje consciente también nos advierte de los riesgos de mezclar las amistades con los negocios: que si al hacer negocios con amigos se pierden los negocios y se pierden los amigos, que si donde hay confianza ... Son experiencias que nos advierten de algo muy importante: la confianza nunca puede utilizarse como una táctica para frenar las reivindicaciones a las que otras personas tienen derecho; la confianza nunca puede empuñarse para conculcar los derechos de los demás, para engañarles paralizando sus justas

aspiraciones. Por eso resulta en ocasiones arriesgado acometer empresas con personas de mucha confianza -familiares, amigos, etc.porque puede ocurrir que de partida no queden suficientemente claras las obligaciones de cada una de las partes, y en el futuro la ruptura pueda ser más violenta o se generen tensiones insostenibles.

¿Qué tipo de valor es la confianza? En cierto modo tiene algo de caracteriológico, temperamental, Hay personas más desconfiadas que otras, y algunas son confiadas en extremo. Pero esas disposiciones naturales no justificarían suficientemente que calificásemos con criterios éticos aquellas actuaciones que generan confianza o la destruyen.

La fluidez y veracidad en la comunicación entre directivos y subordinados es uno de los factores más importantes para construir confianza⁸. En la información que recibimos suele encerrarse implícitamente el saber si se cuenta o no con uno. Cada persona es distinta, y diferentes son también los indicadores hacia los que cada uno es más sensible; de forma similar a cómo todos tienen sus redes privadas de información, todos desarrollan un sexto sentido que les advierte cuándo una situación es favorable o perjudicial.

En la información que emitimos está encerrado el deseo de que su recepción no nos resulte perjudicial. En este sentido, la falta de confianza puede llevarnos a ocultar situaciones desfavorables para la empresa por miedo a ser sancionados, o por temor a no ascender. Cuando las cosas van bien es muy fácil obtener información; pero resulta vital rodearse de subordinados dispuestos a dar malas noticias. Cuando una persona hace algo mal, puede pensar que si lo oculta será capaz de resolverlo privadamente y nadie percibirá en el futuro el error; en cierto modo, muchas personas eligen la posibilidad de un futuro calamitoso a la seguridad de un mal rato en el presente. Esta actitud, o la de proteger a los subordinados para protegerse a uno mismo, puede degenerar en situaciones irreversibles o calamitosas que podrían haberse solucionado con una información veraz a tiempo.

En la información que recibimos solemos detectar su credibilidad, si supone una muestra de apoyo. La cercanía del superior a los subordinados, el interés por sus vidas y carreras profesionales, es otra de las fuentes de confianza. Particularmente cuando son apoyadas y defendidas nuestras ideas, especialmente en los primeros momentos de una actuación. Sentirse respetado, escuchado, son muestras de con-

fianza que no suelen olvidarse. En sentido contrario opera el hecho de que nuestro trabajo no sea valorado adecuadamente, o cuando pensamos que se está deteriorando nuestra credibilidad; si somos sometidos a una investigación porque se sospecha que alguien de nuestra área ha cometido una irregularidad, aunque al final se demuestre nuestra inocencia difícilmente podremos evitar en el futuro una actitud desconfiada hacia quien admitió aquella sospecha.

Como es lógico, la credibilidad hacia los subordinados no está reñida con la implantación de todos los mecanismos de control que se consideren convenientes; es una cuestión de estilo, un matiz sutil de claridad, lo que evita el recelo y la desconfianza. Supongamos una cadena en la que se ha introducido como mecanismo de control de las personas que supervisan la calidad del producto final la siguiente práctica: se introducen productos defectuosos con una determinada marca para comprobar si son detectados. Es probable que las personas sometidas a ese test de eficacia se molesten al enterarse; y quizás hubiera bastado con explicarles en líneas generales que se iba a implantar un sistema de control para comprobar la eficacia de su trabajo -sin decirles, claro está, cuál era en concreto la

señal diferenciadora en los productos- para ganarse la confianza de esas personas sin perder la fuerza del control.

Contribuye en gran medida a ganarse la confianza de las personas el saber aplicar ajustadamente las normas de trabajo vigentes; tan malo es hacer de la excepción una norma - porque genera desconcierto como aferrarse a los reglamentos hasta límites pedantes. Quienes se atienen exclusivamente a los vericuetos de la burocracia no se dan cuenta de que hay ocasiones en que la vida va por otro lado. La vida suele ir por delante de los reglamentos, y conviene tener la suficiente liberalidad con los casos en que los límites están difuminados como el suficiente talento para dejar que cobren cuerpo iniciativas que se salen de lo habitual para encontrar soluciones mejores.

Imaginemos que alguien deseara delimitar en los gastos telefónicos de un directivo aquellas llamadas que pueden ser de carácter privado. Independientemente de los motivos que se tengan para emprender tal disección, está claro que habrá que valorar si existen evidentes señales de abuso, si compensa el tiempo y trabajo que va a llevar esa investigación, y sobre todo habrá que tener en

cuenta hasta qué punto se desea poner en tela de juicio la confianza en esa persona.

La burocratización genera un laberinto en el que en el fondo se desdibuja el verdadero sujeto responsable de una toma de decisión⁹, Provoca una sensación de desamparo paralizadora de cualquier iniciativa. Si en un caso de emergencia una persona decide actuar a pesar de que un reglamento indica la obligatoriedad de incoar un proceso diferente, y esa persona es sancionada por saltarse el reglamento sin reparar que lo hizo por el bien de la empresa, lo más probable es que en el futuro busque aquellas aplicaciones del reglamento que resulten más retardadoras de los procesos en la vida de la empresa.

La competencia de quien dirige es también un elemento que contribuye a construir confianza. Y en esa competencia se incluye tanto la capacidad técnica y profesional como la ausencia de deterioro moral. Porque si unos subordinados detectan que el jefe no hace lo que dice o tiene actuaciones intemperantes, recelarán de sus promesas e incluso de su presencia. Por descontado que si comprueban su incapacidad manifiesta se apresurarán a buscar otro trabajo.

Una vez descritos algunos indicadores de qué situaciones incrementan la confianza y

cuáles la deterioran, estamos en mejores condiciones de preguntarnos qué es eso que todos captamos con un sexto sentido y que nos da una sensación de seguridad o inseguridad tan decisiva para el desempeño del propio trabajo. Llegamos a la conclusión de que la confianza es un valor compartible: quien da confianza a otros no la pierde, sino que la acrecienta- es un bien diferente de aquellos que se comportan de modo que cuanto más se da menos se tiene. Y es un valor, un bien, consecuencia de captar el carácter favorable o desfavorable de las señales emitidas o recibidas. Es una estimación que nos dice -de un solo golpe, sin una compleja racionalización- cuándo algo es beneficioso o perjudicial para la propia conservación -del trabajo, del prestigio, etc.-.

Cuando nuestras estimaciones inmediatas nos hacen notar que algo resulta desfavorable, esa desconfianza, ese miedo, resulta tremendamente destructor. Porque al igual que en un clima de confianza crece la iniciativa y la información es valorada con justeza, la desconfianza fomenta el deseo de inhibición y hace que los conocimientos objetivos se desfiguren. Quien tiene miedo no acierta, y eso le lleva a paralizarse; y además sólo encuentra motivos de recelo a su alrededor.

Los seres humanos poseemos esa facultad capaz de estimar cuasi-instintivamente si el clima que nos rodea es o no de confianza. Y como hemos visto uno de los principales elementos configuradores de ese valor se articula alrededor de la fluidez con la que las personas de cualquier organización son incorporadas a los canales de información y comunicación.

4. QUIEN TIENE LA INFORMACION, ¿TIENE EL PODER?

Los cauces de información son al mismo tiempo cauces de motivación porque al comunicar ideas se transmiten también inseparablemente los valores en que se asientan. Inicialmente la mayoría suele mantener una actitud correcta hacia las rutas de comunicación, pero es preciso comprobar que esos canales son utilizados para incrementar y reforzar los niveles de adhesión; es preciso que la información emitida y recibida redunde en transacciones satisfactorias.

Son muchos los aspectos relacionados con la motivación que debe cuidar la transmisión de información. Es preciso que las iniciativas descritas alcancen a los subordinados con claridad -comprobar que se ha recibido bien-, pero tan importante como eso es saber transmitir las

indicaciones de forma que quien las recibe pueda hacerlas propias- deben ser captadas como proyectos, como posibilidades de iniciativa. Muy unida a esta consideración de que cualquier puesto de trabajo posee una rica operatividad creativa, está la necesidad de una adecuada información acerca de cómo es evaluado por los superiores el propio trabajo: el alejamiento entre el autoconcepto y las posibilidades reales de desarrollo genera no pocas disfunciones.

¿De qué hay que informar? Si hay asuntos de los que es preciso -u obligado- informar, y otros aspectos que resulta imprudente airear, nos encontramos ante el núcleo ético de la cuestión. La experiencia suele enseñar cuándo la emisión de una determinada información puede resultar desestabilizadora; en ese caso lo justo es que no alcance a quien no debe; dicho de otro modo: en una organización no todas las personas tienen derecho a saber las mismas cosas, y eso no es un atentado a la libertad de expresión **10**.

Saber dar la información a la que cada elemento de la organización tiene derecho es uno de los asuntos éticos internos más importantes; por una parte, porque se trata de derechos de personas, y por otra porque puede estar en juego el bien futuro de la empresa.

Imaginemos a un ejecutivo llamado Donald que hacia 1962 ganaba algo más de diez mil dólares anuales en su empresa. Por los conocimientos que Donald atesoraba fue tentado para pasarse a otra empresa competidora, y aceptó; cuando se le recriminó que eso era una falta de lealtad puesto que iba a utilizar en la nueva compañía los secretos que conocía de la anterior, Donald respondió: "1a lealtad y la ética tienen un precio, y mi nueva empresa lo ha pagado" **11**. Ante esa situación poco o nada puede hacer una ley porque el carácter intelectual de los valores que Donald posee hace que resulte imposible pretender que los deje olvidados en la empresa que va a abandonar.

La información es una realidad diferente de los objetos físicos: no puede ser dejada a un lado **12**. El problema ético nace en quien confió a quien no debía conocimientos vitales para la marcha de la empresa.

No resulta nada fácil, desde luego, saber qué información es conveniente que esté en poder de cada uno de los estratos de la organización empresarial. La información revelada a los accionistas o al consejo de administración, no sería justo que coincidiera en todas sus particularidades con la que se debe ofrecer a los trabajadores, consumidores, al público en

general o al gobierno **13**. Hay temas que deben ser guardados como verdaderos secretos por quienes tienen la obligación de velar por el bien de la empresa. Y guardar esos secretos no es algo malo, sino algo justo; lo injusto sería revelarlos a quienes no tienen derecho.

Las fórmulas de productos; los materiales de investigación y desarrollo; los datos de ventas, marketing y beneficios; la información de los consumidores; suelen ser éstos los ámbitos más frecuentes de secretos profesionales que deben ser custodiados **14**. Y antes que apelar a la lealtad de quien conoce una información vital hay que preguntarse por la responsabilidad de quien se la proporcionó. Porque de forma similar a como el hecho de que los médicos guardan habitualmente un secreto profesional es algo que asociamos al derecho a la intimidad y al bien de esa profesión, hay datos o planes que pertenecen a la "intimidad" de una empresa y a sus posibilidades de crecimiento.

Si la distribución de información en el interior de la organización empresarial ofrece abundantes ocasiones de plantear cuestiones éticas -sobre lo que es justo comunicar-, otro tanto ocurre con la información que se hace pública al exterior.

Por una parte, desde que se sabe algo hasta que ese conocimiento es oficial o público pasa un tiempo en el cual cabría la posibilidad de que alguien se enriqueciera fácilmente; y, en segundo lugar, al dar a conocer algo al exterior cabe tomar como punto de referencia los efectos que pueden producirse en organizaciones competidoras.

Un banco pregunta a otro por la solvencia de un determinado cliente; supongamos que en realidad se trata de una persona agobiada por los créditos, y que el informe que se emite afirma la excelente salud financiera del cliente; es posible que con esa información falsa se consiga que queden cancelados algunos préstamos, a costa de que el banco que preguntó sea defraudado. Pero parece claro que ese bien logrado causará un clima de desconfianza entre las dos instituciones, y presumiblemente alguna venganza futura.

Un caso más refinado de desinformación privilegiada sería el siguiente. Un directivo desea deshacerse de un empleado, y aprovecha una reunión para alabarle en público. Una empresa competidora hace una oferta a ese empleado, con lo cual se logra que se vaya, y que además se vaya contento porque aumenta su sueldo.

Estas cuestiones hacen que atisbemos ya una pregunta: el conjunto de empresas de un

determinado sector, ¿son algo más que un conjunto de competidores? ¿Es la sola competencia garantía del bien común? ¿Está pensando en el bien común quien toma como punto de referencia únicamente estar un poco por encima de los competidores más próximos?

El uso privilegiado de la información atenta contra el principio de igualdad en el mercado libre. Si conozco los planos de expansión de un ferrocarril y compro unos terrenos que van a ser expropiados o comprados, estoy beneficiándome de algo que no está disponible todavía al resto del mercado. Y si eso es inmoral **15**, lo es porque entendemos que la igualdad de oportunidades es parte integrante del bien común en una economía de mercado.

Más claro resulta el caso de una utilización que no sólo atente contra la igualdad de oportunidades sino que de hecho conculque el propio mecanismo de oferta y demanda. Cuando una subasta de un bien inmueble hipotecado es controlada de forma que es adquirida a bajo precio por alguien que intervino en la concesión de esa hipoteca, la información conocida en circunstancias privilegiadas es más que probable que haya sido utilizada para un enriquecimiento personal a

costa de lo que en condiciones normales hubiera sido un precio justo en la subasta.

Puede argumentarse a favor del uso privado de una información antes de que sea pública que el que hace eso sólo se adelanta unas horas, y que el mercado no se resiente por ello. Además, una información completa requerida para que la competencia sea perfecta nunca llega a darse **16**. Pero lo cierto es que además de impedir el acceso en igualdad de condiciones a la información necesaria para que el mercado sea verdaderamente libre, la situación en la cual quienes debieran ocuparse en crear riqueza se dedican a enriquecerse genera una inevitable sensación de desmoralización.

A quien asegura que hay oportunidades que no pueden dejarse pasar se le puede responder que sí pueden dejarse pasar, o que su empresa no le paga para eso, o que si ese beneficio le corresponde a alguien es a la propia empresa por generar una riqueza indirectamente. Quien asegura que quien tiene la información tiene el poder tan sólo está expresando un slogan cínico.

Nadie sabe si hay muchos o pocos cínicos en el mundo de los negocios **17**, pero quien piensa estar en posesión del poder porque logra controlar la información, porque logra

que los demás no la compartan estará perdiendo la oportunidad integradora que suponen los valores compartibles. Cuando se afirma que la mejor manera de progresar en una organización es controlar la información **18**, ese control no puede referirse a la capacidad de privar a otros de los conocimientos a los que tienen derecho. Controlar la información significa saber distribuirla en forma justa, saber hacer que sea compartida en el modo que resulta más conveniente para la propia organización, lograr que todos disfruten del poder y responsabilidad que precisan para el trabajo que su ámbito requiere. Saber hacer eso da algo más que poder: da autoridad. Ser el mejor no consiste en aniquilar a los demás, en sembrar de cadáveres el propio entorno; sólo llega a ser un líder quien no tiene miedo a que quienes le rodean también lo sean.

NOTA BIOGRAFICA

José María Ortiz Ibarz, estudió Filosofía en Barcelona y Pamplona. Sus orígenes son aragoneses (Binéfar, Huesca), Obtuvo los premios extraordinarios de licenciatura y doctorado. En la actualidad es Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra.

Tras sus primeros estudios de metafísica, continuó con una serie de trabajos acerca de la idea moderna de libertad: "La Máxima Libertad en la Historia", "Leibniz: Possibilité et Virtualité", "La Nada en la Creación", "La Felicidad en la Europa de 1700", "La Aportación de la idea Moderna de Libertad al Proyecto de un Progreso Perpetuo". Ello explica la confluencia de los temas metafísicos y éticos en sus libros: "El origen Radical de las Cosas", "Condorcet, un Alumno de Navarra, el Ultimo Ilustrado", y en algunos trabajos posteriores.

Sus últimos trabajos se orientan hacia la fundamentación de la ética: "Posibilidad y Racionalidad del Obrar Moral: la Transformación del objeto de la Etica", "Der Satz vom Zurei-

chenden Grund und die Ethische Modernität", "Del Sufrimiento a la Virtud".

Miembro de la *European Business Ethics Network*; ha escrito algunos artículos de ética empresarial; "Cultura de la Empresa", "¿Quién ha puesto de Moda la Etica Empresarial?". Durante el semestre de otoño de 1990 inició en la Harvard Business School un proyecto de investigación en ética de las profesiones. Durante el curso 91-92 recibió un premio a la investigación de la Caja de Ahorros Municipal de Pamplona para estudiar "Los Recursos Humanos y Códigos Eticos en las Empresas y Profesionales de Navarra" y en la actualidad es profesor de "Etica de la Actividad Económica" en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra.

1. Cfr. los resultados de la encuesta realizada por *The Conference Board, Inc.*, bajo el título *Corporate Ethics*, Research Report nº 900.
2. Cfr. ORTIZ, J.M., *Etica en las profesiones*, en VVAA, *Veinte claves para la nueva era*, Rialp, Madrid 1992, p. 172.
3. Cfr. ORTIZ, J.M., ¿Quién ha puesto de moda la ética empresarial? en "Cuadernos del Seminario Permanente Empresa y Humanismo" 3 (1988), pp. 7-11.
4. Cfr. DRUCKER, P.F., *The Landmarks of Tomorrow*, 1959.
5. Según Drucker, el *management* es en el fondo un arte liberal (cfr. *Las nuevas realidades*, Edhasa, Barcelona 1989).
6. Cfr. WERHAHN, P.H., *The Entrepreneur*, Trier 1990, p. 45.
7. Cfr. ARISTOTELES, *Etica a Nicómano*, 1. VIII y IX.
8. Para una exposición más detallada de los elementos que cooperan a construir o destruir la confianza puede verse el artículo de F. BARTOLOME, *Nobody Trusts the Boss Completely, Now What?*, en "Harvard Business Review Paperback" 1991, pp. 15-22.
9. Cfr. JACKALL, R., *Moral Mazes: bureaucracy and managerial work*, en "HBR Paperback" 1991, pp. 67-99.
10. Cfr. LADENSON, R.F., *Freedom of Expression in the Corporate Workplace*, en BEAUCHAMP, T.L. & BOWIE, N.E., *Ethical theory and Business*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, pp. 162 y ss.
11. Cfr. BARAM, M.S., *Trade Secrets: What Price Loyalty?*, en BEAUCHAMP, T. L., o.c., pp. 179 y ss.
12. Cfr. DE GEORGE, RT, *Business Ethics*, Macmillan P.C., N. York 1986, p. 291.
13. Cfr. *id.*, pp. 291-312.
14. Cfr. BOK, S., *Trade and Corporate Secrecy*, en BEAUCHAMP, TT., o.c., pp. 169 y ss.
15. Cfr. DE GEORGE, RT, oc, p. 301.
16. Cfr. ARGANDOÑA, A., *Los problemas éticos de la información privilegiada*, comunicación presentada al II Coloquio Interdisciplinar de Etica Económica y Empresarial, Barcelona 1992,
17. DONALDSON, T., *Case Studies in Business Ethics*, Prentice-Hall, New Jersey 1990, p. 24.

18. Cfr. CEDERBLOM, J., & DOUGHERTY, Ch. J., *Ethics at Work*, Wadsworth Publ. Co., Belmont 1990, pp. 107-109.

