



**JOSE MARÍA
ORTIZ**

**LA EMPRESA
VIRTUOSA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

51

INDICE

La invasión de los códigos éticos
Empresa Virtual, Empresa virtuosa
Todo es marketing
El lugar de trabajo
Bienes de capital físico y bienes de
capital humano

El sentido del humor y la cultura del
directivo
Ganar lo justo
El liderazgo social del empresario
NOTA BIOGRAFICA

LA INVASION DE LOS CODIGOS ÉTICOS

Todo lo que puede suponer una ayuda para que las decisiones tomadas sean éticamente correctas es bienvenido. Puede resultar útil, como sugiere Laura Nash, hacerse algunas preguntas –¿cuál es el objetivo preciso?, ¿cómo he llegado hasta aquí?, ¿qué intenciones persigue esta decisión?, ¿se perjudica a alguien?, ¿es previsible un cambio de circunstancias capaz de modificar los puntos de vista?, ¿a quién estoy dispuesto a dar explicaciones?, etc.–. Y en este sentido la existencia de los códigos éticos resulta muy útil porque indica unos puntos de reflexión, y también porque “puede impedir la paradoja del aislamiento, según la cual cada uno quiere actuar bien moralmente, si los demás también lo hacen, pero no lo hace si teme ser el único que actúa moralmente”¹.

La aceptación de un código ético, por tanto, es algo más que una declaración de buenas intenciones ya que nos introduce en una perspectiva moral diferente; representa unos contenidos objetivos, fijos, admitidos por todos, no negociables, gracias a lo cual la actuación éticamente correcta pasa de entrañar un cierto riesgo –el riesgo de quedarse solo– a ser socialmente reconocida y premiada. Cuando existe una referencia ética objetiva –tenida por válida por todos los miembros de una organi-

zación– las acciones ya pueden ser juzgadas como correctas o incorrectas; mientras que si no existen referentes comunes las acciones se mueven con criterios estratégicos: hago una cosa u otra según lo que vaya a recibir a cambio, o según las repercusiones que puedo prever, o según entienda hasta dónde va a llegar la otra parte, etc.

Está claro que los códigos éticos no pueden suplir la responsabilidad de la decisión personal. Una sociedad mejor no se logra con códigos. Pero muchas veces ocurre que quienes más critican su existencia piensan que los códigos éticos se limitan a vaguedades tan abstractas que nadie puede negar. No cabe duda, por ejemplo, que es demasiado genérica la siguiente expresión: “Mantener una conducta social acorde con los valores de general aceptación”. Pero, la verdad, los códigos éticos no suelen limitarse a esas afirmaciones tan generales; o, al menos, no deben hacerlo.

Un código tiene que aspirar a ser verdaderamente regulador, sin abusar de ideales vagos y abstractos; debe proteger el interés público y el de aquellas personas a quienes sirve la actividad profesional regulada; no debe referirse a aspectos negativos de los competidores; y tiene que ser controlable y controlador².

Por ejemplo, resultan excesivamente generales algunos puntos del *Code of Ethics* de la Mc Donnell Douglas Corporation: “procurar que aumente la calidad de vida del mundo en que vivimos”, “ser dignos de confianza en todas las relaciones”, “utilizar de forma económica los recursos de la compañía”, etc.³. Sin embargo, la Asociación Americana de Profesores Universitarios confirmó en junio de 1987 un código de 1966 en el que se ofrecían contenidos mucho más verificables y reguladores de conductas, referidos a la responsabilidad de hacer avanzar los conocimientos, a la transmisión a los alumnos del afán por aprender, respecto a los propios colegas y a la institución académica, y como ciudadanos miembros de una comunidad⁴.

Es muy importante que un código ético no quede en una declaración de buenas intenciones; si quiere ser eficaz debe especificar las consecuencias de su incumplimiento –llamada de atención, degradación, suspensión, expulsión–, y debe demostrarse que nadie escapa a sus exigencias.

¿Quiénes suelen intervenir en la redacción de los códigos? Los más representados son los directivos⁵, sin olvidar a los miembros de los gabinetes jurídicos de las empresas; los menos representados en las comisiones elaboradoras

son los fundadores o los consultores externos. Ello indica un grado de madurez y de conocimiento de la realidad que se lleva entre manos, desde luego. Pero indica también, no hay que olvidarlo, que la proliferación de códigos éticos hace que la mayoría se ajusten cada vez más a unos ciertos estándares.

En nuestro país se publicó recientemente un modelo presentado por la organización “Acción Social Empresarial”⁶, en el que se recogen directrices muy interesantes de lo que puede resultar deseable en las relaciones de las empresas con sus trabajadores, con los socios y accionistas; con los clientes, consumidores y usuarios; con los mediadores y distribuidores; con los proveedores; con los competidores; con la comunidad; y con el medio ambiente.

La empresa debe intentar integrar a los trabajadores en un proyecto común, abonar una remuneración justa, dar un trato correcto anteponiendo la consideración de personas a la de recursos, basar la selección de personal en pruebas objetivas, evitar discriminaciones, informar, fomentar la comunicación interna, proporcionar la formación adecuada, prestar atención a la seguridad e higiene, garantizar los puestos de trabajo hasta donde lo permita la continuidad de la empresa.

Por su parte, los trabajadores deben cuidar y proteger los bienes de la empresa, actuar con mentalidad de ahorro, no solicitar ni aceptar de proveedores o clientes dinero ni regalos que puedan condicionar la vida de la empresa, considerar el uso de la huelga como recurso último, realizar el trabajo con la atención e interés debidos para obtener el mejor rendimiento posible.

Tan deletéreo es el autoritarismo como el admitir comentarios desleales acerca de los inmediatos superiores. Imaginemos una orden claramente injusta acompañada del siguiente comentario: haz lo que te digo; no te pido tu opinión; sería una pena que echaras a perder un prestigio que tanto te ha costado... Claramente ese trato es incorrecto porque está intentando obligar a un subordinado a que actúe en contra de su conciencia. En el sentido contrario, rompen la integración en un proyecto común comentarios del estilo "es muy fácil tener ideas para que otros las hagan", o aceptar insinuaciones como "ya sé que no te descubro nada nuevo, pero tu jefe...".

Respecto a los socios y accionistas, la empresa debe producir lícitamente los beneficios que justifiquen la inversión e incrementen su valor, informar acerca de los proyectos de futuro recabando su aprobación, no

facilitar información que privilegie a unos accionistas frente a otros.

Clientes, consumidores y usuarios deben ser considerados como los destinatarios que justifican la existencia y el crecimiento de la empresa; por ello, debe ser garantizada la calidad de los productos, la información tiene que ser veraz, los errores deben ser subsanados de forma inmediata, tiene que justificarse el necesario servicio post-venta; y, antes que nada, el diseño, producción y distribución de los productos y servicios debe garantizar la satisfacción de necesidades, la integridad, seguridad y salud de los consumidores, usuarios y clientes.

Para conseguir que los mediadores y distribuidores se sientan identificados con la cultura empresarial, las relaciones con la empresa deben ser leales al contrato de colaboración inicial, y a la vez deben valorar las modificaciones en la producción y comercialización, así como la continuidad con la nueva entidad en los casos de venta, fusión, absorción o reconversión de la empresa productora. Esta lealtad tiene que ser recíproca, puesto que puede darse el caso de un distribuidor que decida establecerse por su cuenta; en ese caso debe quedar claro que primero se marcha, y después se establece; y no puede, una persona que ya

haya decidido abandonar una empresa, dedicar el último tramo de su contrato a trabajar en beneficio de su futuro y contra quien todavía le tiene a su servicio.

Las adjudicaciones en concursos, subastas y la comparación entre diversas ofertas ofrecen un buen número de contingencias éticas en la relación entre la empresa y sus proveedores. La equidad, el respeto a la identidad –organización, proyección, marca– de cada uno de los proveedores y el evitar ponerlos en situación de enfrentamiento son aspectos que los códigos éticos tienen que incluir.

Para que las relaciones de una empresa con sus competidores se muevan dentro del marco de la lícita competencia es preciso mantener una actitud de mutuo respeto que se debe traducir en el uso leal de la información, en no contratar personal cualificado de la competencia para apropiarse de conocimientos vitales, y en anunciar los propios productos haciendo referencia sólo a sus características evitando comparaciones gratuitas. Tener una alta participación en empresas competidoras –o de otras relacionadas comercialmente con ellas– engendra situaciones conflictivas de difícil solución.

Las responsabilidades de la empresa con la comunidad circundante van desde el facilitar a

los trabajadores la participación en actividades cívicas hasta la obligación de contar con una cobertura de seguros que subsane los daños a personas o bienes ajenos. Y, por supuesto, atender correctamente las obligaciones fiscales. Por último, no hay código ético que evite la referencia al medio ambiente; al equilibrio ecológico y urbanístico, y al ciclo completo del producto –evitar la contaminación, imprimir recomendaciones en los envases, etc.–.

En definitiva, como puede verse la elaboración de un código supone una completa reflexión acerca de los principales problemas éticos que surgen en todos los frentes de la actividad empresarial –marketing, producción, dirección, finanzas–; y en este sentido, su utilidad es muy grande ya que obliga a quienes rigen una organización a detectar esos problemas, y pone en sus manos la posibilidad de exigir el cumplimiento de las soluciones éticamente más adecuadas.

EMPRESA VIRTUAL, EMPRESA VIRTUOSA

Por el momento, en el mundo empresarial el adjetivo “virtual” no significa más que “alianzas y acuerdos estratégicos”⁷. Pero poco a poco puede irse reconociendo la necesidad

de corporaciones en forma de red temporal de empresas independientes unidas por la tecnología informática para compartir aptitudes, costes y acceso a mercados. Desde luego que si eso fuera realizable "virtual" pasaría a significar "el mejor conjunto posible".

Los modelos de empresa-red son una respuesta bien diferente a las fusiones a la hora de hacer frente a los ritos y transformaciones de los mercados **8**.

Seguramente que tendría serias dificultades llevar a cabo el ideal de empresa virtual, pero puede resultar interesante dejar suelta la imaginación para pensar lo que puede significar que el mejor productor se alíe con el mejor distribuidor, el líder en publicidad, y en financiación, y en... No es una pérdida de tiempo imaginárselo porque en el fondo significa sencillamente pararse a pensar cómo ser mejor en cada uno de los sectores de la vida empresarial.

Con otras palabras: si no es posible alcanzar una corporación virtual de empresas, sí es aplicable a una empresa determinada todo lo que se diga de la alianza entre un conjunto de empresas-líder.

Si cada socio aportase su competencia nuclear al esfuerzo común se podrían conseguir organizaciones que fueran número uno

en todo. Todas las funciones y procesos podrían ser de primera categoría. Se alcanzaría la cooperación entre competidores, proveedores y clientes. Las empresas dependerían más que nunca unas de otras, exigiéndose un altísimo grado de confianza. "Juega limpio", "aporta lo mejor de tu casa", "las cuentas claras", "cásate con gente de confianza"... pasarían a ser lemas del manual de la mejor empresa posible, a los que bastaría añadir el cuidado exquisito de las redes informáticas que garantizaran una comunicación fluida. Pues bien, si algo queda claro es que esa empresa ideal está repleta de componentes éticos: limpieza, claridad, confianza, excelencia, veracidad.... Los mismos autores del libro "The Virtual Corporation", William H. Davidow y Michael S. Malone, lo reconocen: "virtual" significa "virtuoso" **9**.

Poco a poco el lenguaje empresarial se va acostumbrando a utilizar la expresión "virtuoso" como sinónimo de "excelente". De hecho, llamamos círculo virtuoso a la explicación de cómo la satisfacción del cliente produce mayores beneficios, y esa satisfacción del propietario redundará en inversiones que logran una mayor satisfacción del empleado, lo cual se acaba traduciendo en una mejor dedicación, mejores productos, y una mayor

satisfacción del cliente... Ese círculo de calidad es ¡virtuoso!

Vamos a ensayar una tercera aproximación a la idea de que la excelencia empresarial reside en las virtudes. El interés por la ética empresarial ha ido derivando hacia el interés por la ética en las profesiones ya que toda actividad profesional acaba tomando forma de organización empresarial. Por eso, si examinamos algunas profesiones particularmente características, y detectamos los aspectos éticos nucleares que las presiden, en el fondo estaremos acercándonos a los elementos éticos de toda empresa.

Aunque en toda profesión cabe destacar manifestaciones financieras, de organización y producción, y aspectos referidos a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, para nuestro propósito interesa aislar algunas actividades profesionales en las que uno de esos factores sea particularmente determinante.

Por ejemplo, en las tareas educativas es evidente que surgen cuestiones de organización y dirección, problemas de recursos financieros. Pero está claro que lo esencial de la profesión del educador es conseguir acercar los conocimientos del maestro al discípulo; lo nuclear es adaptarse a las necesidades del educando, y

llevarle hacia la consecución de unos conocimientos y aptitudes; en cierto modo, la tarea educativa se centra en una adecuación entre la oferta (lo que el maestro posee) y la demanda (lo que el alumno necesita); con otras palabras; lo esencial de la profesión educativa es el marketing.

También la profesión periodística se centra en el acercamiento entre oferta y demanda; la empresa periodística está para ofrecer unas noticias que son buscadas por los consumidores; y la relación pronto es de "clientela fija": nos fiamos más de un periódico que de otro, compramos la prensa deportiva en la que se dice lo que queremos leer, escuchamos "nuestra" emisora de radio, vemos las noticias en el canal de televisión que más se acerca a nuestras ideas. Y si nos preguntamos cuál es el aspecto ético más importante de esa profesión no se nos ocurrirá responder que son los salarios de los reporteros, o el precio del suplemento dominical, sino que inmediatamente responderemos que la cuestión ética más relevante en el mundo de la información es la veracidad.

La fidelidad a los lectores es también un aspecto de la veracidad. Porque la verdad es un adecuarse entre la realidad y lo que se dice, y la relación periodista-lector es también de

adecuación. Lo mismo que es una adecuación la relación profesor-alumno, una relación que también debe estar presidida por la verdad de lo que se enseña. Por eso “informar” y “educar” (“formar”) están tan próximos.

Si examinamos ahora una empresa dedicada a las auditorías, consideraremos que, con ser muy interesante, el marketing no es su ocupación principal. Ante todo lo que busca es conocer por dentro una realidad, reflejarla con nitidez, hacerla transparente. Saber exactamente cuánto se tiene, y reflejarlo, es en el fondo –sencillamente– conocer la verdad y mostrarla.

Por último, si nos planteamos qué consideraciones éticas son más importantes en las profesiones en las que priman las tareas de producción –construcción, sector agrícola– o las organizativas –sector servicios– es probable que lleguemos a la conclusión de que en esas profesiones las exigencias laborales deben ser acordes con la dignidad de todo ser humano; que nunca debe olvidarse que el principal recurso es el humano, y que las personas nunca deben ser utilizadas como medios puesto que toda persona es un fin en sí misma.

Por lo tanto es razonable que cuando vayamos examinando el carácter ético de los comportamientos que rigen el mundo de las

empresas acabemos casi siempre, en el fondo, hablando de la dignidad de las personas o de la veracidad de los comportamientos. Quizás alguien piense que estas cuestiones son excesivamente teóricas, y que en la práctica nadie tiene tiempo de permitirse semejantes consideraciones. De acuerdo, pero eso no significa que el obrar de una persona que no tiene tiempo de pararse a pensar nada no siga siendo éticamente relevante.

Más aún, la ética en la vida empresarial está presente precisamente porque las personas individuales son los únicos sujetos responsables realmente de las decisiones: la ética está presente allí donde se encuentran los principios y las circunstancias, los ideales y los problemas, el saberlo teóricamente y el no saber cómo aplicarlo, lo general y lo particular, lo universal abstracto y las circunstancias concretas.

Esos “principios” –dignidad de las personas, veracidad– no son propiamente “éticos” hasta que alguien los realiza, porque la racionalidad que preside el saber moral es práctica. Y en la práctica –empresarial en nuestro caso– es donde la vida ética se construye. Las decisiones son justas o prudentes precisamente en la medida en que son capaces de unir las circunstancias particulares con los valores universales.

Un obrar es prudente cuando sabe aplicar los principios a la realidad concreta; es prudente quien sabe juzgar cuándo y cómo se aplican las normas, pero ni es prudente quien da muchas lecciones teóricas y no las lleva a la práctica ni quien se lanza a una actividad febril sin pararse a considerar hacia dónde se dirige. Al mismo tiempo, mediante un obrar justo conseguimos que una acción particular tenga relevancia universal.

Los objetivos, decisiones, planificación, control, estructuras, están reclamando constantemente el dictado de la prudencia. Las relaciones con los accionistas, las retribuciones, la selección de personal, los préstamos, intereses, obligaciones, impuestos, presupuestos, no pasan de mostrarnos situaciones en las que la justicia –legal, conmutativa o distributiva– constituye el punto de referencia hacia el cual hay que apuntar si se desea conciliar el bien de los individuos con el bien común. Todos los equilibrios de la vida empresarial –oferta/demanda, producción/retribución, planificación/control, inversiones/obligaciones, seguridad/riesgo–, están presididos por decisiones que en el fondo cabe considerar como más o menos prudentes, o más o menos justas.

TODO ES MARKETING

La frase famosa de Regis Mackenna, “Marketing is everything” **10** nos previene de que al abordar los aspectos éticos del marketing es más que probable que nos topemos también con cuestiones propias de la organización, producción, dirección o financiación de las empresas. De todas formas las políticas referentes a la actividad de marketing están claras –producto, precio, distribución y comunicación– por lo cual los temas éticos también deben ser acotados.

Tiene interés reparar desde el primer momento en lo afortunado de las expresiones “política de precios”, “políticas de distribución y asistencia”, etc., porque vuelven a hacer presente la idea de que, en la actividad económica, “política” y “ética” se encuentran en los puntos cruciales.

De todo ese complejo entramado que, con acierto indudable, Benson Shapiro denomina “Marketing Mix” **11** comenzaremos hablando de la publicidad, de las estrategias de comunicación. Porque desde un punto de vista ético, una primera idea que deseo examinar es si la publicidad –el marketing– busca o no cambiar las conductas de los consumidores.

La publicidad interactiva busca indudablemente una respuesta por parte del consumidor; una respuesta quizás diferente a la que está habituado, pero que cabe incluir dentro de las facilidades que ofrece la evolución tecnológica. Que sea más fácil comprar algo es de suyo bueno porque al menos ahorra tiempo; si esa circunstancia fomenta o no gastos innecesarios, eso en principio no es responsabilidad del anunciante sino del consumidor.

Recordemos la campaña que difundió en 1992 la Dirección General de Tráfico en España. Cuatro relatos breves, incisivos, de ataque; cuatro accidentes graves que algunos calificaron de desagradables o de innecesaria crudeza. Pero lo cierto es que la aparición de esa campaña coincidió con un descenso violento de la siniestralidad: junio de 1991, 489 muertos en carretera; junio de 1992, 361 muertos; es decir, 128 muertos menos; y en julio, 131 muertos menos; y en agosto, 116 muertos menos; y en septiembre, 124 muertos menos. Evidentemente, las conductas de los conductores españoles habían sufrido el impacto. Y así lo reconocían en una encuesta realizada por una compañía ajena a la empresa de publicidad que hizo la campaña.

Estas fueron las cinco conclusiones elaboradas por ECO Consulting:

1. De la información que hemos expuesto anteriormente, podemos concluir, que la actual campaña publicitaria de la D.G.T. se ha mostrado muy "eficaz" en términos de lograr un alto nivel de notoriedad (impacto), junto con una buena asimilación de la estrategia comunicacional de la misma.

2. A esto tenemos que añadir las actitudes positivas que han generado estos spots (casi la totalidad de los entrevistados declaran que son necesarios, reales y eficaces).

3. Ello nos permite hablar de un alto grado de persuasión (hasta el punto de que se presupone, por parte de los conductores, un cambio en los hábitos de conducción).

4. Todo lo cual parece que ha contribuido a aumentar la concienciación –presencia en la mente– de las causas y efectos de una mala conducción y/o infracción de las normas de tráfico, actitud, esta, que predispone a un "futuro cambio de conducta".

5. Parece ser que, esta campaña, lejos de perjudicar la imagen de la D.G.T., la ha favorecido. De hecho la percepción actual de esta institución está muy próxima a la idea de "institución que se preocupa por prevenir y reducir los accidentes de tráfico y por el bienestar general de los conductores".

No se puede argumentar contra un anuncio publicitario que las situaciones son un “montaje”, que no son escenas reales sino fingidas; que no hay muertos y heridos, sino actores; todo eso pertenece al *ethos* peculiar del lenguaje publicitario, incluso al peculiar *ethos* de todo relato; a un relato se le debe pedir verosimilitud; y lo que ocurre, como muy bien afirmaba Javier Guzmán –Director de los Creativos de Clarín Publicidad, autores de esa campaña de prevención de accidentes–, a lo mejor Séneca tenía razón cuando decía que no hay estética sin ética.

Dar una información significa introducirse en un proceso que puede culminar en un cambio de conducta. Y por si eso fuera poco, además resulta que en toda comunicación de ideas se están transmitiendo también unos valores. La comunicación entre seres humanos no se limita a una aséptica enunciación proposicional; ni siquiera nuestros pensamientos funcionan desvinculados de las valoraciones; no decimos al levantarnos: “son las 6:39” sino “caramba, qué pronto”; ni pensamos “la habitación está a 11° Centígrados” sino “¡uf, qué frío!”. Por eso, la comunicación publicitaria, el relato de un anuncio siempre intenta inculcar algún valor, alguna actitud; y eso lo hace éticamente relevante.

Es distinto exhibir un accidente grave, o los sufrimientos que trae consigo, para ayudar a prevenir accidentes que exhibir un enfermo que sufre para intentar vender una marca de jerseys. No es lo mismo anunciar ropa en Roma, como hizo Benetton, ofreciendo una fotografía en la que un sacerdote besa a una monja, que hacerlo en Tokio, porque algo nos dice que el *ethos* cultural de ambas ciudades es, a ese respecto, diferente. Los valores que la publicidad evoca son éticamente relevantes. ¿Qué diríamos si una marca de automóviles ofreciera como alternativa comprarse un determinado modelo de lujo o gastar ese dinero en la educación de un hijo, mediante el lema “cambie los llantos de un niño por el suave rugido de un...”? Lo que diríamos es que lo que esa publicidad fomenta es un disvalor.

En la medida en que los contenidos objetivos de los productos se aproximan, las diferentes marcas buscan distinguirse por los valores que venden. Y eso, claro está, es una fuente importante de componentes éticos. El “éxito” y el “confort” van sustituyendo progresivamente a la “calidad” y el “servicio” de forma que un coche puede buscar ante todo la imagen de algo que “llama la atención”, “propio de personas con éxito deslumbrante”, etc. Si además de esos “valores” –que suelen

adscribirse al varón– se logra asociar la idea –más adjudicada usualmente a la mujer– de ser un vehículo confortable, el éxito publicitario puede ser arrollador.

Aparte de los “valores” que las diversas marcas se proponen “vender”, otras consideraciones éticas de la publicidad provienen de las comparaciones entre productos. Una de las competiciones más estudiada es la que sostienen en sus campañas Coca-Cola y Pepsi **12**, a quienes en los años ochenta Seven Up hizo reaccionar obligándoles a atender el mercado de los jóvenes socioconscientes deseosos de una bebida sin cafeína. En general las legislaciones de los países suelen ser quienes acotan el límite hasta el cual una marca puede hacer referencia a otra competidora.

Si nos vamos introduciendo en la relación marca-producto, las imitaciones son un campo extenso de infracciones. La marca “Chanel” conoce imitaciones perseguibles como “Chamel”, “Chabel”, “Cherel”, “Chama”. En el fondo, decir lo que no se es, o intentar parecerlo, es algo que siempre ha tenido un nombre: mentir. Nadie dirá que un detergente miente cuando la señora que lo anuncia asegura que desde que lo compró por primera vez no le ha abandonado; esa señora está “actuando”, y sólo se le pide verosimilitud al

mensaje; tampoco pedimos que nos devuelvan el dinero si un paquete de cigarrillos no nos ha proporcionado sensaciones de aventura tal y como prometía el anuncio. Pero el tema de fondo de la publicidad, dentro de su *ethos* peculiar, no deja de ser la verdad, la veracidad.

En el fondo, todo el marketing tiene esa perspectiva ética: acercar, adecuar el producto a las necesidades del consumidor. Y esa adecuación es en lo que puede cifrarse la veracidad. Por eso tienen relevancia ética preguntas como “¿crea necesidades el marketing?”, “¿fomenta el consumismo?”, “¿manipula a los consumidores?”.

Del Código Etico elaborado por la *American Marketing Association* se deduce que en el ánimo de los vendedores y distribuidores debe estar la preocupación por respetar la libertad del cliente, su capacidad de autodeterminación; y, por otra parte, deben ser contemplados problemas de justicia conmutativa y distributiva **13**.

Velar por la equivalencia de valor en los intercambios, presentar de forma clara y honesta los bienes y servicios, investigar en las posibles mejoras de los bienes ofertados, respetar la libertad de elección de los consumidores, aceptar los estándares de la comunidad, son obligaciones hacia el cliente. Pero además,

también debe estar presente la adecuada formación de hábitos en los consumidores; las encuestas revelan hasta qué punto existen acciones malas cuya gravedad muchos consumidores apenas calibran.

Una tercera parte de los consumidores no considera que esté mal mentir al vendedor de automóviles acerca de las ofertas que se tienen de otros distribuidores; más difíciles de regular son los delitos referidos a las grabaciones de discos y películas, o a las fotocopias de libros; y el grado de mala conciencia en esos actos es mínimo. Casi un 25% de los clientes considera que no está mal llevarse algún "recuerdo" de un hotel o restaurante, o reclamar el cambio de un objeto fingiendo que se trata de un regalo. Las acciones de las que los consumidores están más seguros de su maldad son: cambiar el precio de una mercancía, tomar algo en un bar sin pagarlo, o dejar que quien nos cobra se equivoque a nuestro favor **14**.

La relación de lealtad entre vendedor y cliente debe ser mutua. Para un buen vendedor, más importante que el cliente se lleve "lo que pide" es que se lleve "lo que realmente necesita"; si olvida algo, o se equivoca, el cliente se sentirá frustrado, y acabará por culpar al vendedor. Por eso la relación ética entre ambos es la que busca hacerse cargo de

la situación, de las necesidades reales, para dar con la solución más adecuada.

Toda venta, sea de bienes o de servicios, implica la puesta en escena de productos tangibles junto con otros intangibles **15**. Un producto que dura más tiempo que otro está ofreciendo una ventaja tangible, pero no ocurre lo mismo si lo que ofrece es "mayor comodidad", o "mayor confianza". Y está claro que esas cualidades añadidas pueden resultar tan determinantes o más que las cualidades cuantificables. Todo ello hace que resulte tremendamente complicado determinar cuál es el precio que en justicia puede exigirse por un determinado bien o servicio.

La calidad del producto no se circunscribe a sus componentes físicos, por lo cual la determinación del coste de producción más el beneficio deseable no es el único factor a considerar a la hora de fijar un precio; también habrá que tener en cuenta la información que viene del consumidor, lo que éste está dispuesto a pagar; y ambos factores necesitan de un juicio equilibrado **16**, que en el fondo es un juicio cargado de componentes éticos.

El peso de la información que proporciona el consumidor no vale lo mismo si se trata de un bien inferior o de un bien de lujo; hay bienes muy necesarios, como el agua, que sería

injusto cobrar a precios abusivos; en ese sentido, si una corporación municipal necesitara recaudar más es preferible que suba el precio de las infracciones de tráfico a que suba el precio del agua.

Ocurre que ese matiz que diferencia el “precio” del “valor” es muy subjetivo, depende de las personas singulares, y aún en cada persona varía según tantos factores: lo que hoy puede ser muy valioso dentro de un año puede no atraerme apenas. ¿Qué criterio ético cabe dar, entonces, para saber si una persona “se crea necesidades”, “consume más de lo que necesita”, o “vive por encima de sus posibilidades”?

La mayor parte de esas expresiones son muy equívocas: las necesidades no se crean: están ya, y en todo caso se descubren; nadie consume más de lo que puede consumir; y el conjunto de una sociedad no vive por encima de sus posibilidades; incluso en el caso de los particulares, en muchas adquisiciones que rebasan las posibilidades actuales de venta lo que advertimos es una forma de inversión. El determinante moral está en la diferencia entre “consumir” y “consumirse”; el “consumo” se convierte en “consumismo” cuando cambiamos unos bienes por otros antes de que dejen de servirnos. Una sociedad de desechos

es aquella en la cual los objetos poseídos, y ya superados por otros más perfectos, son descartados sin tener en cuenta su posible valor permanente. El consumismo es éticamente reprochable en la medida en que una persona busca antes los productos que le hacen tener más cosas antes de reparar en qué le hace ser mejor.

Me parece que el peso ético de las actividades de marketing recae primordialmente en los consumidores puesto que son ellos quienes deciden libremente el producto deseado, o su sustitución. Ahora bien, está claro que en ese *ethos* incide de forma muy importante la presentación que se haga por parte del vendedor. En el fondo, el rasgo moral determinante es el mismo: la veracidad, la verdad. Verdad a la hora de mostrar las características, y atenerse a lo que de verdad mejora a una persona a la hora de elegir.

EL LUGAR DE TRABAJO

Todo problema ético trata en el fondo de responder a la pregunta siguiente: ¿esa actividad mejora de verdad a esas personas? Como hemos visto esa es la pregunta ética del marketing, y lo es también desde el punto de vista de la producción. Para analizarlo, en primer

lugar examinaremos la relación del trabajador con el lugar de trabajo; después intentaré mostrar las consecuencias que tiene el que los bienes de capital humano son más importantes que los bienes de capital físico; y, por último, algunas referencias a la necesaria flexibilidad y buen humor en el proceso productivo.

En el lugar del trabajo uno puede llegar a sentirse solo; y eso, aunque esté rodeado de muchísima gente. Esa soledad compatible con la cercanía física de otras muchas personas es una experiencia tremendamente personal, propia: la soledad es una situación que no puede compartirse con nadie, pues dejaría de ser tal.

También solemos decir que quien está solo, es porque se lo busca, pero más que a ese buscar la soledad quiero referirme ahora al encontrarse en soledad. La llamada sociedad de consumo ofrece abundantes espacios de soledad. El espacio mundial del consumo está lleno de situaciones en las que, a pesar de estar rodeado, uno se encuentra solo; lugares por los que únicamente se pasa, pero donde apenas se entablan relaciones personales.

Un viaje por autopista, por ejemplo, es un recorrido sin historia, sin más identidad que un ticket, durante el que se desea que el tiempo pase lo más rápidamente posible. Un gran

aeropuerto es un lugar lleno de gente con la que no se tiene nada que compartir; la propia identidad, reflejada en la tarjeta de embarque, no es más que una relación contractual; y todos los “bienvenido”, “gracias por utilizar nuestros servicios”, “esperamos verle de nuevo a bordo” suenan a voz falsa **17**.

Ya se sabe que nivel de vida y calidad de vida no siempre corren parejos. Por ello, esos lugares despersonalizados en los que uno no para de hablar solo, en los que no pasaría absolutamente nada si uno no estuviera allí, muestran con bastante precisión lo que no debe ser un lugar de trabajo.

A un lugar de trabajo se debe desear volver porque allí uno establece relaciones, que en eso consiste ser persona; un lugar de trabajo debe tener historia, dejar huella, poso; no debe dar lo mismo si en él una determinada persona está presente o ausente. Y cuando esto no sucede el resultado es la marginación: marginamos a aquellas personas que cuando están presentes es como si estuvieran ausentes.

Las redes que la sociedad de consumo es capaz de construir tienen que conservar un estilo, un *ethos*, deben generar espacios donde quienes trabajan puedan encontrarse a gusto y sentirse, de verdad, personas. El *ethos* es la morada, el lugar a donde se vuelve; las per-

sonas necesitamos un lugar a donde volver, donde se nos reconozca, donde se valore nuestro pasado, donde no se nos mida únicamente por el momento presente definido en términos de contrato –el *ticket* de la autopista, la tarjeta de embarque, la tarjeta de crédito–.

No encontrar en el lugar de trabajo esas relaciones que van más allá de lo meramente contractual comienza a ser algo peligroso; un peligro que corren muchos “ejecutivos agresivos” incapaces de crear a su alrededor un clima de trabajo amable, que van de aquí para allá tan rodeados de gente y siempre tan solos.

BIENES DE CAPITAL FISICO Y BIENES DE CAPITAL HUMANO

En el propio trabajo uno desea ser considerado ante todo como persona, y la “empresa” cuando es entendida como una “tarea común” entre hombres manifiesta la preeminencia del capital humano sobre cualquier otro factor de producción. Sólo los servicios del “capital humano” son objeto de contrato puesto que una vez abolida la esclavitud resulta en sí mismo un valor intransferible.

Si pensamos en los bienes a producir, de entrada puede hacerse una escala de valores;

es evidente que tiene un alto contenido moral la decisión de ponerse a producir armamento, o elementos para la elaboración de estupefacientes. Pero sin llegar a situaciones tan extremas, casi todas las decisiones que asociemos a la noción de coste de oportunidad tienen una dimensión ética.

El beneficio que se pierde cuando un recurso no se utiliza del mejor modo alternativo tiene mucho que ver con la virtud de la serenidad. De hecho resulta muy difícil esquivar esa duda que puede plantearse acerca de si una decisión determinada ha considerado todos los factores pertinentes, acerca de si se ha obtenido el mayor beneficio posible, etc.. La dificultad para saber cuál es exactamente el mejor modo alternativo de actuar sólo llega a paralizar a quien se encuentra inmerso en una enfermedad psíquica, pero su planteamiento no es algo trivial.

Hay quienes consideran que hacerse demasiadas preguntas es una pérdida de tiempo; hacerse “demasiadas” sí, desde luego; pero hacerse “menos preguntas de las convenientes” es el error del otro extremo. Entre medio se extiende una franja aceptable dentro de la cual suelen manejarse las “decisiones sensatas”. Pues bien, la serenidad es esa virtud gracias a la cual tras tomar una “decisión

sensata”, mientras se está ejecutando, no se pierde el tiempo pensando en las otras alternativas que se podrían haber adoptado. Gracias a la serenidad, cuando hacemos algo no estamos pendientes de las cosas que estamos dejando de hacer. En otras palabras: gracias a la serenidad, el coste de oportunidad no resulta paralizador.

Cualquier decisión debe tener en cuenta una situación previa, recibida, que no es posible modificar; el pasado no se puede cambiar: hay que aceptarlo. Pero la recepción del pasado sí está en nuestras manos: podemos desesperarnos ante su impuesta necesidad, podemos admirarlo, aceptarlo, ignorarlo, evitarlo... De su adecuada valoración depende en gran medida la importancia que acabaremos dando al futuro. El futuro es lo que sí pueden emprender nuestras decisiones; en ocasiones le damos demasiada importancia al abanico de posibilidades que nos ofrece, y llegamos a afirmar que el tiempo puede arreglarlo todo. Por el contrario, cuando el futuro defrauda –o cuando la vida demuestra que queda poco tiempo por delante– la nostalgia invade la capacidad de decisión, y surgen expresiones resumibles en un “cualquier tiempo pasado fue mejor”.

La serenidad tiene que ver con el pasado y con el futuro, con la equilibrada valoración de ambos. Aceptar lo que no puede ser cambiado; emprender lo que sí puede cambiar; y la sabiduría para distinguirlos. No hay que olvidar que el futuro muy pronto se convertirá en pasado, y lo importante es que pase a engrosar ese fondo común que sigue actuando. En cualquier trabajo, lo más importante no es el objeto exterior que pueda producirse, sino lo que queda en el interior de quien lo produce –perfeccionándole–.

El “producto” (output) más importante es el que se queda, es lo que se ha ganado en forma de “recurso” (input). Por eso, los bienes que constituyen el patrimonio de un país –sea quien sea su titular– y de los cuales viven sus gentes, no pueden ser poseídos contra el trabajo, no pueden ser poseídos para poseer; porque el único título para su posesión es que sirvan al trabajo.

Entender así el trabajo, y la empresa como una tarea común entre personas, condiciona de forma importante las innumerables cuestiones que se dan cita alrededor de las relaciones de producción: los salarios, el descanso, las huelgas, la promoción interna, los procesos de selección, las inversiones en formación, etc., etc.

Hubo un tiempo en el que las relaciones laborales solían ser interpretadas con frecuencia como una lucha entre clases. También hubo un tiempo en el que algunos seres humanos eran considerados esclavos.

La Historia ha sido testigo de cómo eran abolidas algunas maneras de considerar a las personas poco acordes con su dignidad. Pero la Historia humana siempre actúa en el presente, y nos sirve para detectar modos de hacer cuya radicalización puede desembocar en abismos.

Cuando existían los esclavos, los hombres libres disponían de tiempo suficiente para dedicarse a tareas no lucrativas, a actividades diferentes de los negocios, al ocio en un sentido bien amplio. Los esclavos eran precisamente quienes no podían participar en esas dimensiones de la vida pública, reservadas a los hombres libres. En nuestros días, ¿no se habrán invertido los papeles? ¿No será que los hombres libres son ahora los asalariados, y los directivos constituyen una nueva casta de esclavos?

Quien no tiene tiempo para descansar, relacionarse, olvidarse de los negocios, es un esclavo. Y eso son muchos de nuestros ejecutivos, incapaces de disponer de un minuto libre. El desarrollo de las comunicaciones,

además, hace posible que uno puede estar localizable las veinticuatro horas de cada uno de los siete días de la semana. Pero eso es sencillamente inhumano. Todos necesitamos estar ilocalizables durante un tiempo, saber que a lo largo de unas horas nadie preguntará por nosotros.

Hubo un tiempo en el que algunos hombres eran considerados esclavos por su trabajo. Ojalá no ocurra ahora que algunos hombres quieran ser esclavos de su trabajo.

Cuando en el siglo XIX la lucha de clases era para algunos el motor de las relaciones laborales podía entenderse como justificada cualquier tipo de huelga o destrucción de bienes para conseguir imponer determinadas posiciones. Sin embargo, ese derecho se ve matizado cuando contemplamos la empresa como una tarea común. La destrucción de bienes –aún la pasiva– siempre resultará ilícita, y la huelga pasa a ser un arma extrema que sólo puede esgrimirse cuando se hayan agotado las vías pacíficas de negociación. Culturalmente, cada vez estamos más convencidos de que la violencia siempre empeora aquellas situaciones que intentaba resolver.

Ahora bien, eso de ser una tarea común afecta tan esencialmente a la vida empresarial que lleva a descubrir nuevos enfoques en

temas nada fáciles de ajustar. Por ejemplo, los salarios.

Son muchos los valores que merodean alrededor de una adecuada distribución de los beneficios: la claridad, equidad, la justicia... El mismo hecho de considerar los salarios como una participación en los beneficios más que como un gasto de la empresa es ya un cambio de perspectiva muy notable.

Parece razonable que las desiguales cargas lleven consigo desiguales retribuciones. La mayor responsabilidad, la dureza –física o moral– de un trabajo, el nivel de capacidad requerido, suelen verse recompensados por un nivel de retribución. Pero tan injusto sería no reconocer estos factores como consentir que las desigualdades fueran excesivas.

Los períodos de recesión suelen afectar al salario de los trabajadores, pero no tanto al de los directivos; los agravios comparativos pueden llegar a ser bochornosos cuando una firma paga a sus ejecutivos con participaciones sobre el capital, fórmula que además no suele reflejarse en los gastos de la empresa –al no implicar un desembolso–.

Otro tipo de comparaciones, muy frecuentes en la vida de las empresas, provienen de los sistemas de promoción. Sea cual sea el sistema

–libre designación, concursos de méritos, por evaluación interna o externa– es muy importante que el procedimiento sea conocido por los empleados. La claridad y flexibilidad son aspectos éticos básicos en la selección y promoción del personal. Y, como es obvio, están muy relacionados con la necesidad de una comunicación interna suficientemente fluida y accesible.

Cuando las ofertas son poco claras, no se analizan suficientemente las cualidades de los candidatos, se aceptan presiones externas, no se definen adecuadamente las políticas de desarrollo de las personas incorporadas, etc., la organización se resiente muy notablemente porque esos bienes de capital humano no han sido valorados con dignidad.

“La función de Recursos Humanos aparece como un área caliente en las organizaciones” **18**. Porque tiene en sus manos lo más profundo de los bienes de la empresa: la calidad de sus hombres, la capacidad de liderazgo, la convergencia de sintonías. Como decía Umbergo Agnelli lo que nunca puede perderse son los valores por los que luchar **19**. Sin un fuerte deseo por vencer, todo lo demás se hace complicado, difícil. Así define Isidoro Alvarez la clave del éxito de El Corte Inglés: “el único secreto está en la voluntad de supe-

ración de las personas”**20**. Ese es siempre el punto por el que alguien pasa de ser un buen empleado a un líder.

El enfoque ético, el grado de vinculación con unos determinados valores, resulta por tanto clave en esta consideración del trabajo humano como un bien de

producción. Cuando falla esa íntima conexión del trabajo con la dignidad personal la realidad se trastoca: las mujeres y los hombres pasan a ser asimilados a recursos *just in time*, la formación deja de tener su auténtico protagonismo, y en definitiva hasta la misma noción de “trabajo” resulta sustituida por la de “empleo”.

Aceptamos con demasiada facilidad en la vida económica una contradicción que se refiere a la necesidad de formación en las épocas de crisis.

“En España se invierte en formación empresarial unas 3.600 ptas. por empleado, una cantidad infinitamente menor de la que los españoles nos gastamos en vino, en discotecas o en máquinas tragaperras. Esta es la conclusión principal del reciente estudio *La formación en la empresa española 1993*, realizado por Harper & Lynch (...) Para dignificar algo la situación, las empresas españolas deberían

multiplicar sus presupuestos en este capítulo al menos por 25”**21**.

Una de las compañías americanas que más invierte en la formación de sus empleados, Motorola, considera que cada dólar dedicado a educación revierte treinta en incremento de la productividad**22**.

Solemos aconsejar a los licenciados que no encuentran el trabajo que esperan que inviertan en formación –doctorados, máster, idiomas, prácticas–. Y, sin embargo, ¿cuántas empresas comienzan a recortar sus gastos por las partidas de formación e investigación?

Decía antes que cuando se pierde de vista el enriquecimiento personal que proporciona el trabajo se distorsiona la realidad. El bien de capital humano es el principal de los recursos porque los seres humanos no podemos dejar de trabajar. Y prueba de ello es que trabajo y empleo no significan lo mismo.

Quien busca un “empleo” porque carece de esa actividad remunerada está desempleado. Pero desde la perspectiva del “trabajo” la cosa cambia: buscar trabajo sí es un trabajo, aunque todavía no constituya un empleo. Dicho de otro modo: en determinadas circunstancias socio-político-económicas, el empleo puede ser un bien escaso, pero el trabajo nunca es un

bien escaso. Allí donde hay seres humanos puede no haber empleo, pero siempre podrá haber trabajo.

Y esta consideración hace que resulte inevitable formular la siguiente pregunta: ¿no será que la realidad económica queda distorsionada cuando se centra en sus recursos escasos? ¿Acaso no cambia la perspectiva cuando contemplamos que su principal recurso, la capacidad humana de innovación, sólo es escasa para quien está atrofiado? Es muy importante desarrollar la capacidad de percibir la realidad con toda su riqueza, y no sólo con los moldes con los que cada uno nos acercamos a las cosas. Es muy importante admitir de entrada que nuestras percepciones son siempre parciales, mejorables. Lo contrario resulta ridículo...

EL SENTIDO DEL HUMOR Y LA CULTURA DEL DIRECTIVO

De quienes piensan que siempre tienen razón solemos decir que son unos pedantes. Personas para las que la realidad no puede distanciarse de sus previsiones, y que sentencian con expresiones como "Ya te lo dije", "Lo suponía", "No me sorprende lo más mínimo". Los pedantes son incapaces de relativizarse, de

admitir una distancia entre sus conceptos y las cosas. Y precisamente por eso son incapaces de tener sentido del humor.

El humor, la risa, se produce al comprobar el desajuste existente entre la realidad y las propias previsiones. Imaginemos que un empleado es sorprendido por uno de sus jefes realizando una operación indebida, y que el jefe comenta algo así como "¿Qué? Haciendo méritos para ascender, ¿no?" Es evidente que, en ese comentario irónico, una expresión aparentemente sería esconde la realidad opuesta. La ironía es una forma de expresión en la que se trata de decir exactamente lo contrario del comentario literal. Y es particularmente peligrosa porque el adversario vencido suele almacenar la amargura que produce.

El humorismo consiste en lo contrario: en transmitir mediante una cierta broma algo que en realidad es serio. Muchas de las cosas serias que deseamos transmitir adquieren forma de broma. Y es importante saberlo porque en la mayoría de las cosas lo que nos dicen medio en broma suele ser lo más serio. En una época de crisis alguien puede bromear diciendo que estamos en el "año del consumismo": "con-su-mismo coche, con-su-mismo abrigo, etc." las mismas palabras están expresando conceptos opuestos.

Sólo el humor es capaz de alcanzar lo sublime. Como dice un Poema Persa: “¿Perdiste el imperio del mundo? Consuélate, no era nada. ¿Ganaste el imperio del mundo? No te alegres que no es nada”.

Por eso es tan importante mantener el buen humor en el seno de una organización, porque denota que las personas que la integran están atentas a los cambios que se producen en la realidad, no están anquilosadas en sus esquemas, poseen flexibilidad para dar un nuevo rumbo a las situaciones aunque diste del rumbo esperado. Personas que no se desaniman cuando comprueban que no todo lo deseable es asequible. Veámoslo con un ejemplo.

“Una empresa Consultora recibió el encargo de desarrollar un estudio-proyecto para el aprovechamiento óptimo de una región carbonífera. La gerencia nombró como director del estudio a un ingeniero cuyo saber y curriculum era de minerales metálicos (nunca carbones). Para reunir el equipo humano de trabajo, pidió un especialista en carbones y no lo había en la empresa: se acordó contratar a un consultor externo; pidió también un topógrafo, y le destinaron a tiempo parcial a un ayudante que –con aquel motivo– lo iban a ascender a topógrafo; pidió también un economista y le

contestaron, que, aunque no quedaría a sus órdenes, se ocuparía del aspecto económico una persona de mucho peso en la empresa que tenía la posibilidad de dedicarse dos meses a este trabajo, pues estaba a la espera de otro asunto importante que se estaba demorando.

“Visto este conjunto, el nombrado director del encargo se desanimó: con sólo estos hombres no podía comprometerse a un estudio serio y así lo expresó a la Gerencia. No gustó este pesimismo, y se nombró otro Director del estudio: éste pidió a la Gerencia una lista de personas que pudieran dedicarse de verdad durante cuatro meses, aunque no fuesen precisamente entendidos en carbón ni topógrafos, ni economistas: le ofrecieron 16 personas; entre ellas eligió un ingeniero que había hecho estudios de excavaciones, un mecánico práctico en máquinas, dos proyectistas que habían trabajado en cintas transportadoras, dos ingenieros jóvenes sin especializar, un economista experto en mercados, un contable y dos mecanógrafas. Contrató la topografía a una empresa especializada y se dirigió al Instituto del Carbón para ver qué clase de especialistas existen: tuvo entrevistas con un experto en lavaderos de carbón y con otro de carboquímica; y contrató con ellos la consultoría y un curso de tres semanas para él

y para los dos ingenieros jóvenes: elaboró en cuatro días un plan de acción con su ante-proyecto; se lo aprobó la Gerencia y en cuatro meses presentó el estudio terminado” **23**.

No es un buen modo de entender una empresa dibujar un conjunto de personas que deben limitarse a ejecutar lo que sus jefes les imponen. Quienes mandan y quienes obedecen deben estar atentos sobre todo a la realidad de las cosas, más que a sus propios prejuicios: deben procurar captar los movimientos del mercado, los intereses de los consumidores. A veces el excesivo apegamiento a las propias ideas puede resultar poco práctico. Por ejemplo:

“Una empresa dedicada a estudios de mercado recibió el encargo de hacer un informe sobre la demanda potencial de cierto producto para un determinado estrato social dentro del ámbito geográfico alcanzable por venta con visitantes a domicilio.

El encargo fue asignado a un joven economista que quiso lucirse y presentó, no un informe sino un “tratado” que comprendía tres partes:

1ª Teoría general sobre las ventas con visitantes a domicilio.

2ª Técnicas para incrementar los ámbitos alcanzables con las ventas.

3ª Sensibilidad de los estratos sociales inferiores a lo que se ofrece a los más altos.

Aunque en los tres temas hacia referencia el caso, el cliente se quejó de que no había concretado las cantidades de posibles ventas, que es lo que esperaban del estudio” **24**.

En definitiva, el sentido del humor que se vive en una organización está muy relacionado con su realismo, con la finura con la que se capta el verdadero sentido de las cosas. Está claro que esta cualidad es particularmente importante en quienes ejercen una función directiva.

Podemos considerar la figura del directivo de una empresa a la luz de la idea tradicional del burgués. Burgueses son los que no tienen privilegios, ni trabajan con sus manos: son los que desarrollan trabajos organizativos, de pensamiento. En su misión, al tener que diseñar, planificar, ejecutar y controlar determinadas acciones orientadas al bien de los accionistas, clientes y empleados, las consideraciones éticas hacen acto de presencia de forma crucial puesto que nadie como él valora los recursos en su condición de bienes, fines y medios **25**.

Independientemente del tipo de dirección que se adopte, las relaciones entre la autoridad y el poder, la motivación y la informalidad, el liderazgo y la burocratización, ofrecen constantes situaciones que obligan a decidir con fuertes condicionamientos éticos. Resulta casi supérfluo decir que en definitiva lo que se le pide al directivo es que sea prudente en sus decisiones. Y lo que me gustaría es intentar desglosar esa prudencia en unas cuantas cualidades cuya identificación puede resultar más próxima.

Para dirigir personas, en primer lugar hay que saber escuchar. Claro que eso exige entender que escuchar es una actividad. Escuchar es más que oír. Es una actividad mediante la cual nos situamos en la piel de nuestro interlocutor, y nos esforzamos por entender sus razonamientos y sus sentimientos. Para escuchar a otro, en cierto sentido hay que conseguir apagar la propia música interior y estar atento a la del interlocutor. Desde luego que saber escuchar es una virtud, y tiene mucho que ver con la consideración de la dignidad y valía de los demás.

Muy unida a esta virtud está la educación. Puede perderse un cliente por no ofrecerle el lugar adecuado, por no saber callarse a tiempo... Y desde luego que puede perderse

un trabajo a base de insultar y humillar a los empleados, de desautorizarlos. Tratar correctamente a las personas, saberse presentar con urbanidad, hacerse entender –hablando y escribiendo–. La sinceridad no está reñida con el respeto, ni la espontaneidad tiene por qué identificarse con la inoportunidad; en cierta medida, una primera aproximación ética a la figura del directivo nos ofrece la necesidad de que posea suficientemente desarrollados sus hábitos culturales.

Todo buen directivo necesita ser una persona culta. Una organización perfectamente planificada, con fuertes controles formales, operaciones estandarizadas, es probable que se corresponda con el carácter compulsivo de quien la dirige. De forma similar, la cultura del directivo se transmite a la de la organización, y ésta se ve también condicionada por la de su entorno. Pero esta dimensión cultural de la empresa no expresa todavía su carácter ético.

Un directivo necesita ser una persona culta porque necesita disponer de hábitos bien arraigados capaces de motivar a las personas, de delegar responsabilidades, de respetar los ámbitos de decisión, de controlar cómo todas las iniciativas se orientan hacia la misión encomendada, etc. Y esos hábitos, ya lo hemos

visto, tienen un soporte necesario en cualidades con las que solemos diferenciar a las personas cultas. Pero aún hay más: junto a esa cultura que facilita que la habitual comunicación sea correcta, en el fondo la cultura de un directivo recoge las formas de ejemplificarse sus cualidades éticas.

De forma similar a cómo las leyes son precisas para que una economía se desarrolle; y la ética es necesaria para que las leyes se cumplan; de forma similar, sin cultura la ética no arraiga. Si la ética no se traduce en la cultura de la organización, se acaba evaporando.

La prudencia lleva a huir tanto de la precipitación en la toma de decisiones como de su innecesario retraso. Debe tratar de compaginar lo universal de los reglamentos en las particularidades que cada caso concreto representa. Pero todo eso no se improvisa, no se adquiere en un golpe de suerte. Requiere un asentamiento paulatino. Las virtudes precisas para dirigir un conjunto de personas son un conjunto de cualidades estables, entrelazadas, que se traducen en una cultura acorde con la dignidad de las personas y con los fines que deben buscar.

Todo directivo, como cualquier ser humano, tiende a juzgarse de forma más benévola de lo

que lo hace su entorno. Piensa que está más asequible para hablar de lo que consideran los que le rodean; se considera más comprensivo y participativo de lo que juzgan quienes están sometidos a sus decisiones. Y tan verdadera puede ser una cosa como la otra: tan sincera puede ser la propia percepción como la de los demás. Por eso es tan importante la capacidad de autocorrección, de escuchar, y percibir el entorno, de no huir de los propios fracasos.

Muchos productos que estaban “destinados a arrasar” en el mercado apenas si han llegado a salir de los estantes. Pero la asimilación de esas situaciones es tan importante como el desarrollo de los éxitos. Las grandes iniciativas, muchas veces las grandes promesas realizadas en el momento de acceder a un cargo empresarial, en no pocas ocasiones traslucen objetivos faltos de realismo. Y por eso mismo pueden resultar imprudentes.

Todas las virtudes están entrelazadas, y pretender asociar la prudencia de forma exclusiva a los aspectos directivos de la vida empresarial no dejaría de ser una reducción. Pero quizás sí es el prisma más adecuado. De forma similar a cómo la justicia puede servir para enfocar los problemas éticos de las actividades financieras.

GANAR LO JUSTO

Hay mucha verdad en la afirmación de que uno de los principales problemas éticos es el cumplimiento de las leyes. Efectivamente, el que una población cumpla habitualmente las leyes es algo que forma parte de su sensibilidad, de su idiosincrasia, de su cultura. Que “las leyes deben ser cumplidas” es el enunciado de un deber moral; no es una “ley” más. Por eso son tan importantes los hábitos culturales, las costumbres, los ejemplos.

Nos basta pensar en un “anglosajón”, un “germánico” o un “latino” para reparar en que casi sin darnos cuenta hemos estereotipado tipos de escrupulosidad en el cumplimiento de las leyes. ¿Se puede desobedecer una ley? Las leyes deben ser obedecidas; están para eso. Nadie puede afirmar en serio que las leyes se hacen para ser desobedecidas.

Cumplir los deberes cívicos, pagar los impuestos, son aspectos de la vida de todo ciudadano que tienen que ver con el bien común; además, responden al mandato de alguien que tiene autoridad para mandarlo; y son mandatos razonables. Claro que si dejan de ser razonables, o dejan de estar orientados al bien común, entonces cabe rebelarse contra ellos. Pero la misma palabra “rebelión” ya nos indica

que es un “rebellum” una respuesta ante alguien que nos ha agredido injustamente.

En los problemas éticos que pueden plantearse dentro de la “justicia legal”, dentro de esta necesaria contribución de los ciudadanos al bien común, hay que advertir de entrada que no hay por qué presuponer que el agredido es siempre el ciudadano. Está claro que muchas personas se acercan a estas cuestiones con el ánimo de encontrar razones para disminuir sus obligaciones. Pero tampoco sería muy difícil encontrar puntos en los que con gran facilidad descuidamos nuestros deberes cívicos. Además, ante cualquier conflicto debe imperar también el criterio de que nadie podemos ser a la vez juez y parte, lo cual está claramente reñido con el apasionamiento con el que solemos denunciar las actuaciones que tenemos por injustas para con nuestras posesiones.

Es posible pensar en un Estado derrochador, que presupuesta gastos superfluos, que concurre en el mercado con actividades que compiten deslealmente con iniciativas privadas, que monopoliza servicios que podrían ser ofertados ventajosamente por particulares, que recauda más impuestos de los que necesita, que fomenta la corrupción entre la clase política dirigente –o que la consiente–, arbi-

trario en la adjudicación de contratos públicos, etc., etc. En todo eso es posible pensar, pero la justicia no se reduce a eso.

Junto a las obligaciones de “justicia distributiva”, por la cual deben ser distribuidas proporcionalmente las cargas, de acuerdo con los méritos, la dignidad y las necesidades, existen también obligaciones de “justicia conmutativa” que obligan, entre las personas privadas, a dar a los demás el bien que les es propio; el comercio, los contratos, deben estar regulados por la igualdad aritmética: el bien intercambiado debe tener un valor equitativo.

Como los bienes de comercio no suelen ser homogéneos, el acuerdo suele ser el criterio general para establecer ese valor equitativo; ello lleva consigo no pocas dificultades –valorar el trabajo, las ideas, los derechos–, aparte de la exigencia de que no se dé ningún tipo de engaño.

Es de justicia que se arbitren los medios necesarios para que los ciudadanos puedan proteger los bienes que obtienen lícitamente; que las infracciones sean penadas; asegurar que la cultura llegue a todos; fijar salarios mínimos que aseguren un reparto del valor añadido por capital y trabajo; establecer impuestos.

Ahora bien, a la hora de ver unos cuantos de esos principios planeando sobre las propias actividades es cuando se nos suelen ocurrir las excepciones. ¿Puedo trasladar mi sede legal para pagar menos impuestos? ¿Puedo hacerlo si es necesario para que el negocio sobreviva? Esta pregunta requiere muchos matices: a lo mejor la situación no es tan grave como se pinta; y, por otra parte, la desaparición de un negocio no siempre se debe a los excesivos impuestos: también puede ocurrir que estuviera mal gestionado, o mal pensado...

Los buenos ejemplos suelen ser admirados. Y los malos, imitados. Claro, y si un Gobierno se dedica a legislar sobre cómo captar dinero no declarado, entonces el mal ejemplo viene tan de arriba que es muy difícil no imitarlo. La adjudicación de contratos públicos es otro buen ejemplo, y en la medida es que las normativas exijan mayor rapidez y transparencia todos los países se verán beneficiados.

Ya dije que los problemas éticos no le vienen a las empresas tan sólo de su relación con los poderes públicos. Los intermediarios financieros ofrecen una larga, interminable como la misma vida, serie de posibilidades problemáticas. Los intermediarios pueden abusar de las necesidades, pueden promover operaciones de mayor o menor opacidad fiscal; y, además,

todo ello se ve matizado por el mayor o menor riesgo de supervivencia de quien se les acerca.

Cuando la relación resulta ilícita es cuando hablamos de corrupción. Bancos, entidades oficiales de crédito, compañías aseguradoras, fondos de pensiones, entidades de capitalización, sociedades de inversión, fondos de inversión, sociedades de préstamo a la construcción, de créditos hipotecarios, entidades de financiación, sociedades de garantía recíproca: quizás en el entorno de los intermediarios financieros los escándalos tienen una consideración particular por sus repercusiones sociales. También es cierto que en muchas ocasiones el riesgo dentro del cual se mueven, inventando actuaciones que antes no han sido reguladas, dificulta notablemente dibujar sus límites correctos.

Pero la corrupción tiene otros ámbitos. Distinguiamos perfectamente el cobro de comisiones sin problemas de licitud –el vendedor, representante, la retribución de una subcontratación– de otras que sí ofrecen problemas. Cuando alguien se acerca a un jefe de compras para decirle que es una lástima lo mal retribuido que debe estar, o le habla de complementos “razonablemente admisibles” parece claro que está preparando un intento de soborno.

No es lo mismo ofrecer un soborno que aceptarlo; ni es lo mismo pedirlo que verse obligado a pagarlo. Cuando alguien se ve envuelto involuntariamente –sin insinuarlo– en la exigencia del pago de una comisión puede pensar que el mal ya estaba producido, pero también debe considerar si está colaborando a que ese mal se perpetúe; si está perjudicando o no a terceros; si va a perder su independencia en futuras decisiones.

¿“Siempre ha sido así”? ¿“Si no lo hago yo lo harán otros”? ¿“Toda persona tiene un precio”? ¿“El poder corrompe”? Más bien habría que decir que “corromper corrompe”, que hay personas a nuestro alrededor que han sabido mantener una dignidad intachable, que no tiene por qué haber sido así siempre, y que si “todos lo hacen” a lo mejor esa “ventaja de actuar mal” se ha perdido puesto que lo que cobro por un lado lo pago por otro.

Imaginemos que un distribuidor acepta habitualmente la siguiente situación de corrupción: cada envío de la central es supervisado para certificar el volumen de elementos deteriorado; la casa central abona un máximo del 5% del envío a sus distribuidores por este concepto; resulta muy sencillo acordar con el supervisor que, envío tras envío, los materiales rotos están muy cerca de ese volumen máximo;

ahora bien, esa situación es más que probable que desemboque en un chantaje por parte del supervisor; chantaje que tendrá un "precio" no muy lejano a la cantidad que el distribuidor es defraudado. Al final, lo que gana por un lado lo paga por oro, pero el resultado es un deterioro lamentable de las personas y sus relaciones.

Cuando un tejido social se ha deteriorado, la confianza se pierde, cuesta mucho más emprender nuevos negocios; y no es cierto que toda la culpa la tenga el Estado; es verdad que si la corrupción viene de los gobernantes su efecto desmoralizador es aún mayor. Pero las empresas tienen en nuestros días tal cantidad de recursos y posibilidades de control que si quieren pueden arbitrar mecanismos de regeneración social eficaces. En este fin de siglo, los empresarios gozan de una oportunidad histórica: demostrar que no es precisa la invasión del Estado en las actividades económicas para corregir los efectos no deseables de la libertad de iniciativa.

EL LIDERAZGO SOCIAL DEL EMPRESARIO

Todavía hay quien piensa que ser éticos, honrados, es una cualidad exclusiva de los

inconformistas de izquierdas **26**, como si "ser de izquierdas" significara algo, y "ser de derechas" pudiera asociarse a la imagen del empresario conservador de su poder. El marxismo ya está desacreditado; y para corregir las desigualdades sólo nos queda el mercado **27**.

Nadie dice ya en serio que ser "ecologista", o "solidario", o "innovador", o "crítico", significa ser "de izquierdas". La ocasión histórica, cuando la izquierda deja de existir, es tomar las riendas del bien común. Son los empresarios quienes deben responsabilizarse de crear riqueza y de proponer las formas más justas para su distribución. Son los empresarios quienes deben velar por la igualdad de oportunidades en el trabajo y ante la ley. Está claro que pueden hacerlo si quieren; ahora sólo falta sacar la conclusión: si pueden hacerlo, entonces es que deben hacerlo.

La empresa debe "redefinir su papel en la sociedad, adquirir el relieve que le corresponde y detraer de otros poderes una parte importante del protagonismo que han acumulado a lo largo de los últimos decenios, con un coste difícilmente soportable" **28**.

La desconfianza en quien manda, la lentitud y pesadez legales, la falta de impulso a los espíritus emprendedores, son manifestaciones de unas reglas de juego tremendamente difi-

cultosas, que disparan los costes de coordinación de las empresas con la sociedad. Ahora bien, una buena parte de culpa de esa situación la tienen quienes se han desentendido del esfuerzo que supone implantar un marco social honrado.

Si aceptáramos que el mercado no es responsable de bienes intangibles como la confianza o la honradez, argumentando que no son objeto de compraventa, entonces estaríamos dejando en manos del Estado la responsabilidad de velar por esos valores –valores que en el futuro harán posible la viabilidad del mercado–. Afirmar que “el mercado no es ético ni antiético” no es afirmar casi nada; tampoco aportaría mucho decir que “el Estado no es ético ni antiético”. Son los agentes del mercado quienes deben incluir la ética en sus decisiones porque son responsables tanto de las compraventas inmediatas como de que en el futuro las reglas del juego social hagan posible la existencia de ese mercado libre.

El capitalismo no puede defender sólo la “libertad” olvidándose de las “desigualdades injustas” que puedan generarse. Si eso fuera así, entonces sí que la “solidaridad” sería obligación del Estado. La solidaridad defendible por el mercado no se reduce a la “piedad” caritativa –algo voluntario–; la solidaridad que el

mercado puede propiciar alcanza al núcleo de la justicia –contratos, cargas, competencias–. La solidaridad es una obligación del mercado porque sólo será libre cuando sea justo.

Solidaridad, libertad, justicia, excelencia, eficacia, motivación, confianza. Cuando el uso de estas palabras no corre parejo con su verdadera aplicación se cae en ese peligro de vivir dentro de una enmarañada jerga dominadora. La literatura, y la vida, empresarial corre el peligro de disfrazar lo real con palabras biensonantes, de vivir de implícitos disimulados.

De vez en cuando nos cruzamos con alguien a quien instintivamente le preguntamos “¿qué tal va todo?”. Y seguimos andando. Y no nos paramos a oír la respuesta. Es decir: en el fondo no nos interesa cómo le va “todo”. Pues, entonces, es mejor no preguntárselo. Es como quien anima a sus subordinados a que expresen con libertad sus opiniones, y después se queja si éstas no han sido halagadoras.

La vida empresarial pasaría a convertirse simplemente en una jerga si sus protagonistas olvidaran el alcance de la “empresa” que tienen entre manos. En una representación teatral, cuanto mayor es el número de los actores, más libertad de movimientos se le puede conceder a cada uno porque la atención de los espectadores quedará más repartida. La

existencia humana tiene algo de gran teatro del mundo, pero siempre que no se olvide que con las personas no se puede jugar; con ninguna: jugar con un ser humano ya es demasiado.

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 Zureichenden 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 Éticos en las Empresas y Profesiones 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.

Es colaborador del diario Expansión y desarrolla un proyecto de investigación interdisciplinar en Etica de las Organizaciones. Este es su tercer cuaderno en nuestra colección.

- 1** CONILL, J., *Etica del Capitalismo*, en "Claves de Razón Práctica" 30 (1993), p. 34.
- 2** DE GEORGE, R., *Business Ethics*, Macmillan P.C., New York 1986, pp. 342-343.
- 3** *Corporate Ethics*, p. 24.
- 4** CEDERBLUM, J.; DOUGHERTY, Ch. J., *Ethics at Work*, Wadsworth Pu. Co., Belmont, 1990, pp. 318-320.
- 5** *Corporate Ethics*, p. 15.
- 6** *Dinero*, n° 499, 15.II, 1993, pp. 66-70.
- 7** SCULLEY, J., de Apple, en "Business Week", 8.II.1993.
- 8** SANCHEZ FIERRO, J., en "Cinco Días", 20.III.93.
- 9** "Business Week", 8.II.1993.
- 10** "Harvard Business Review", I-II, 1991, p. 68.
- 11** "Harvard Business Review", 1981; cfr. También, del mismo autor, el trabajo *Getting Things Done. Rejuvenating the marketing mix*, H.B.R. IX-X, 1985, pp. 28-34.
- 12** MEYERS, W., *Los creadores de imagen*, Planeta, Barcelona 1984.
- 13** O'BOYLE, E.J.; DAWSON, Jr., L.E., *The American Marketing Association Code of Ethics. Instructions for Marketers*, en "Journal of Business Ethics" 11 (1992), pp. 921-932.
- 14** VITELL, S.J.; MUNCY, J., *Consumer Ethics*, en "Journal of Business Ethics", 11 (1992), pp. 585-597.
- 15** LEVITT, Th., *Marketing intangible products and product intangibles*, en "Harvard Business Review" V-VI (1982), pp. 94-102.
- 16** SIMON, H., *Pricing Opportunities. And How to Exploit them*, "Sloan Management Review" (1992), pp. 55-65.
- 17** Cfr. AUGÉ, M., *Los "no lugares". Espacios del anonimato. Una antropología de la sobre-modernidad*, Gedisa, Barcelona 1993.
- 18** ALVAREZ GALVEZ, J., *Recursos Humanos, hacia la cumbre*.
- 19** Cfr. "El País", "Negocios", 129, 7.VI.1992.
- 20** Cfr. CUARTAS, J., *Biografía de El Corte Inglés*, Barcelona 1992.
- 21** FERRARI, J., *Gestión y Formación*, El País, "Negocios", 28.III.1993, p. 19.
- 22** Cfr. *Fortune*, 22.III.93, p. 42.
- 23** ESCOLA, R., o.c.
- 24** *Ibid.*

25 SOTO, J., en "Capital Humano" 55 (1993), pp. 20-25.

26 GUISAN, E., La ética mira a la izquierda.

27 CAMPS, V., Paradojas del individualismo, Barcelona 1993, p. 188.

28 CALLEJA, T., *Las referencias sociales de la empresa*, "Cuadernos de Empresa y Humanismo" 39, p. 9.