

[Segunda lectura]

De qué depende...
Juan José García

Los fracasos exitosos
Isabelle Chaquiriand

Tres tristes sobras
Pablo Regent

De qué depende la ética

:: Por Juan José García, profesor del IEEM ::

Si se considera la naturaleza de la crisis del 2008, a largo plazo no es tampoco un buen negocio desconocer las exigencias éticas que nos plantea nuestra condición humana.

En la última entrega de los Oscar salió premiada como el mejor documental una película muy bien realizada que aborda la crisis financiera de 2008. Se ponen de manifiesto sus consecuencias perversas y cómo se fue gestando. Pude verla a fines del año pasado en una sesión privada por iniciativa de un amigo muy ilusionado en hacer más humano este mundo. Lo que más me impresionó es que allí todo aparece con nombre y apellido; incluso los académicos que de algún modo respaldaron esa crisis con sus publicaciones, financiadas por algunas de las empresas que tuvieron una responsabilidad más directa.

Al margen de algún golpe efectista, me confirmó una impresión que tuve desde el comienzo: en el origen de la crisis hubo fundamentalmente codicia y, como sostiene la sabiduría popular, "la codicia rompe el saco". Aunque algunos dijeran que el problema había sido un cálculo erróneo y, por tanto, la crisis se había debido a una falla "técnica", de entrada me pareció que había que ir más a fondo y preguntarse: ¿cuál fue el móvil de tantas fallas técnicas ante las que se hizo la vista gorda?

El desenlace... ético

A comienzos de 2007 se dio a conocer en España un trabajo en el que se advertía sobre el peligro que se cernía sobre el mundo financiero porque "legalmente" se estaban burlando todos los recaudos que con la experiencia de muchos años ante crisis puntuales se habían ido elaborando. Lo que se pretendía era que ese mundo tan intangible de las finanzas no se convirtiera en la burbuja que acabara por estallar, dejando desamparados a los que cuentan con menos recursos. Se trataba de medidas muy ponderadas que hacían difícil la creación de un "paraíso" en el que se pretendía ganar mucho dinero en poco tiempo sin demasiado esfuerzo. Por tanto, el problema que se estaba denunciando no era técnico sino ético.

De todos modos, y aunque se trate de un problema ético, no es tan seguro que pueda solucionarse dando clases de Ética en las Escuelas de Negocios, que fue la reacción inmediata que tuvieron algunas muy prestigiosas en las que se habían graduado con excelentes calificaciones los protagonistas principales de la crisis. Lo que no implica negar que seguramente a todos nos puede ayudar una fundamentación racional de la responsabilidad que tenemos por el sólo hecho de ser libres: esa es en definitiva la dimensión ética de cualquier vida humana.

¿No alcanza la ética?

Pienso que la razón de fondo de esos graves desórdenes financieros habría que buscarla más que en un sistema ético deficiente –y aun cuando el problema sea de naturaleza ética–, en un modelo antropológico erróneo que genera conductas perversas. De ahí que mientras no se cambie el paradigma antropológico que sigue teniendo vigencia en muchas Escuelas de Negocios, o al menos en muchas de sus áreas, según el cual el hombre se mueve exclusivamente por el propio interés económico, es difícil que el contenido de la Ética como asignatura no deje de ser un parche que servirá de poco. A lo sumo de esas clases sacarán provecho quienes, no estando dispuestos a respetar los derechos de los demás, pretenden hacerlo del modo más “ético” posible. Es decir, a pesar de las buenas intenciones de directivos y docentes sólo se logrará incrementar la hipocresía.

En este sentido es sorprendente la estadística que cita en más de un libro Pfeffer, y a la que también hizo referencia en un simposio organizado por el IESE sobre ética en los negocios en mayo de 2006. Parece que no es raro que los asistentes a los posgrados se copien, pero el número de los que lo hacen es mucho mayor entre los MBA. Este profesor de Stanford sostiene, a pesar de la molestia que genera entre sus colegas, que el énfasis que se pone en inculcar en los MBA que lo más importante en el mundo de los negocios es ganar a cualquier precio y ser el primero, lleva a que se acentúe esa conducta errónea. Y

de la conducta perversa en el aula al mundo laboral sólo hay un paso.

Alejar conductas perversas

Quizá no haya mejor antídoto contra las conductas perversas de las que ningún mortal está exento, que ese sentido moral común de fondo que solemos tener los seres humanos, y que gracias a Dios todavía en Uruguay no se ha perdido, al menos en lo referente al mundo de los negocios. De ahí que, en general, las reacciones espontáneas ante conductas fraudulentas en materia económica suelen ser acertadas, saludables. (Al menos, por ahora, nadie se jacta de ser corrupto: no es poco.) Un sentido común moral que descubre en cada vida humana algo incomparable que está más allá de cualquier precio, y que otorga a todas las personas una igualdad fundamental incomparablemente más importante que el rol que desempeñe en la sociedad.

Por lo dicho y teniendo en cuenta la naturaleza de la crisis del 2008, importa reforzar lo mencionado anteriormente, haciendo ver que a largo plazo –que es como debería manejarse un empresario o un directivo de empresa– no es tampoco un buen negocio desconocer las exigencias éticas que nos plantea nuestra condición humana. En este sentido es impactante la reflexión del Premio Nobel de Economía Amartya Sen cuando afirma que no es posible olvidar la dimensión ética cuando el hombre se pone a hacer economía.

Atraer conductas solidarias

Resulta decisivo para la buena marcha del país y para evitar este tipo de crisis, que la formación que se imparte a empresarios y directivos en las diversas técnicas –las famosas “herramientas” que suelen buscar en las Escuelas de Negocios– respondan a un paradigma antropológico verdadero, real. En el fondo, y para decirlo con una palabra muy elocuente: humano. Porque de lo contrario sería inhumano. Un paradigma que se fundamente en la dignidad de la persona, en su libertad, en

[continúa >>

su capacidad de autodeterminación, en la responsabilidad como capacidad de respuesta de una persona que es consciente de su libertad, y desde la que se genera una solidaridad que se fundamenta en el sentido de pertenencia. Porque si se dejara de ver al otro, mi conciudadano, como alguien que “me pertenece” es difícil que se haga algo por él.

No sería ocioso hacer explícita la idea que tengamos de la naturaleza humana, de qué es lo que mueve a la gente. Porque de esa idea podemos deducir el

perfil ético que tendrán nuestras decisiones. Es un ejercicio mínimo de teoría que facilitará seguramente una práctica correcta. Quizá porque al descender a esos paradigmas vigentes en cada uno tengamos que rectificar algún aspecto. Rectificación al alcance de todas las fortunas con sólo pensar si nos gustaría que con esas convicciones de fondo de lo que es un ser humano se dirigiera a alguno de nuestros seres más queridos. ■

Publicado en El Observador, 4 de mayo de 2011.

Los fracasos exitosos

:: Por Isabelle Chaquiriand, profesora del IEEM ::

¿Qué es lo que castiga nuestra sociedad? Lo que critica no son los proyectos fracasados, sino cómo se llevaron adelante y se resolvieron en los momentos difíciles.

El éxito y el fracaso son conceptos complejos y ambiguos, como la felicidad o la seguridad. La definición del éxito seguramente dependa de cada persona y de los objetivos que cada uno se plantee. A pesar de ello, siempre se ha dicho que la idiosincrasia de la sociedad empresaria uruguaya no perdona el fracaso, mientras que en otros países se considera que fracasar es un activo y parte del proceso emprendedor. Paradójicamente, la posibilidad de fracaso es inherente a todo emprendimiento. No hay apuesta real sin que exista probabilidad de éxito, pero tampoco sin posibilidad de fracaso.

En los hechos, emprendedores cuyos proyectos fracasaron cayeron en la maldición de quedar catalogados como quebrados y no lograron reinventarse. Otros, quizás con éxitos menores, son reconocidos por el público como empresarios exitosos y consolidados. ¿Qué es lo que castiga nuestra sociedad entonces? ¿Qué es lo que se hace diferente en algunos casos que deriva en que sus protagonistas, a largo plazo, salgan mejor

parados que antes? La diferencia parece radicar en cómo se hacen las cosas más que en lo que sucede. Lo que nos lleva a pensar que lo que critica nuestra sociedad no son los proyectos fracasados, sino cómo se llevaron adelante y se resolvieron en los momentos difíciles, concepto muy relacionado con dos palabras sencillas y profundas a la vez: ser responsables.

Mucho se habla hoy en día de la responsabilidad empresaria, concepto que la mayoría asociamos a acciones de beneficencia, a la caridad, a lo que se cede generosamente para otros más necesitados. Pero ¿dónde calzan los emprendimientos muy caritativos que no cumplen con sus obligaciones propias? ¿Qué implica realmente ser responsables como emprendedores?

Resulta poco creíble esa caridad si no somos verdaderamente responsables desde lo más importante: haciendo bien las cosas desde el lugar que nos toca en la sociedad, en este caso como emprendedores.

La responsabilidad formal y primera del empresario es cumplir con inversores, con el personal, con los clientes y proveedores; con el pago de impuestos y con la ecología. Todos criterios relativamente medibles y cuantificables que hacen a la base del emprendimiento, al mínimo garantizable para su funcionamiento. Luego la responsabilidad personal, asociada al comportamiento del emprendedor, que luego es trasladable al emprendimiento pero que debe comenzar por su capitán. Y que va asociada a la responsabilidad de estar adecuadamente formado y capacitado para llevar adelante el emprendimiento; a haber evaluado adecuadamente los riesgos del proyecto antes de tirarse al agua; de haber previsto los planes de contingencia necesarios en caso de cambios del entorno; y en caso de imprevistos, responder a las consecuencias del

impacto no deseado. Dicho de otra forma, tener la profunda convicción de que se está dando lo mejor de sí, de que se están haciendo las cosas bien y de que, independientemente del resultado del proyecto, cualquier inversor, banco, cliente o proveedor, volvería a confiar en uno.

Poco valor tiene, o de nada sirve toda otra acción de responsabilidad social empresaria, si los verdaderos pilares de un emprendimiento no se construyen con verdadera responsabilidad del emprendedor. El negocio puede no funcionar, pero terminar siendo un activo para sus emprendedores. Que el proyecto fracase es una posibilidad. Que los emprendedores actúen responsablemente, siempre debería ser un éxito.■

Publicado en El Observador, 26 de marzo de 2011.

Tres tristes sobres

:: Por Pablo Regent, profesor del IEEM ::

A los problemas hay que enfrentarlos; quien no lo hace puede ganar tiempo de muchas formas pero siempre llega un momento en que no hay más remedio que hacer lo que hay que hacer.

Una vez, hace mucho tiempo, en una lejana colonia llegó el momento del retiro para el anciano gobernador. Mientras se preparaba para marchar, creyó oportuno dar unos consejos a su reemplazante. Fue inútil. El joven y entusiasta sustituto no tenía ningún interés en escuchar consejos y prevenciones. Mientras se despedía, y ya casi con un pie en la pasarela del velero que lo llevaría de regreso, le ofreció tres sobres lacrados mientras le decía, *aunque hoy no lo creas posible, llegarán momentos en que no sabrás qué hacer ni a quién acudir; en esas circunstancias te recomiendo que uses estos sobres, primero el marcado con un uno, en una segunda crisis el que está señalado con*

el dos, y si los malos tiempos se repiten y no sabes qué hacer, acude al que tiene escrito el número tres. El joven gobernador, más por cortesía que por otra cosa, tomó los tres sobres y despidiéndose se dispuso a gozar de su nueva posición.

No mucho tiempo después el gobernador se encontró en una situación de crisis. Los problemas se acumulaban y él no tenía ni idea de cómo resolverlos. En un momento de lucidez recordó el legado de su antecesor. Entre el desorden de sus cajas y cajones, logró encontrar el pequeño paquete. Lo desató y abrió el sobre marcado con el número uno. Si bien no tenía mucha expectativa de que aquello sirviera

[continúa >>

para algo, tampoco tenía mucha idea de qué otra cosa podía hacer. La tarjeta contenida en el sobre mostraba un escueto mensaje, *echa la culpa de todo a tu antecesor*. El gobernador quedó estupefacto. Nunca se le hubiera ocurrido. Rápidamente convocó a una conferencia de prensa. Anunció que se habían encontrado indicios de mal manejo de la administración anterior. A su vez creó una comisión para investigar lo hecho en los años anteriores, destituyó a varios colaboradores del anterior gobernador y organizó una campaña mediática explicando a quien lo quisiera escuchar, y a quien no también, que todos los problemas no eran más que consecuencia de la herencia maldita. El gobernador estaba maravillado. Ya nadie se acordaba de los problemas que pocos días antes enfrentaba. El consejo del anciano había sido un éxito. El gobernador estaba feliz.

Un cierto tiempo después, las dificultades volvieron a aparecer. La caza de brujas había sido eficaz para el problema personal del gobernador, pero no para la colonia. Las dificultades seguían presentes. Echar la culpa a los anteriores responsables ya no funcionaba. La gente deseaba soluciones. Dado que el gobernador no tenía ni idea de cómo enfrentar la crisis, le faltó tiempo para recurrir a la fórmula que le había dado tan buen resultado. En el primer cajón del escritorio, el gobernador tenía guardado los dos sobres restantes. Abrió el marcado con el número dos y halló otro mensaje igual de escueto, *anuncia una gran reestructura*. El gobernador quedó anadado. Nunca se le hubiera ocurrido. Sin perder tiempo comunicó que se iniciaba un proceso de reorganización de las estructuras de la colonia. Así se cambiaría el logo, las oficinas de compras se llamarían de aprovisionamiento y gestión de materiales, el responsable de la seguridad pasaría a llamarse coordinador de control y prevención, las secciones que ocupaban el ala sur de la gobernación se mudaron al ala norte y las del ala norte terminaron en el ala sur. El revuelo que se armó con tantos procesos y re procesos generó un ambiente tal que ya nadie hablaba de los problemas que poco tiempo atrás se enfrentaban. Cuando alguien reclamaba

una solución a un problema concreto, se le hacía ver que se estaba en un proceso integral de reestructura. Se le exigía paciencia y se le acusaba de promover soluciones parciales. Pasaba el tiempo y el gobernador estaba feliz.

Una vez que pasó el tiempo, se volvió a notar con claridad meridiana que seguía habiendo problemas, los mismos que antes. Esta vez el gobernador no dudó. Con decisión, pero con un poco de pena por ser ya su último recurso, acudió al tercer sobre. El consejo, escueto y claro como los anteriores, lo dejó de una pieza, *escriba tres consejos como estos*.

Seguramente usted haya conocido este cuento, narrado en algún entorno diferente. Tiene su gracia, pero también su moraleja. Esta va por el lado de que a los problemas hay que enfrentarlos. Quien no los enfrenta puede ganar tiempo acusando a los gestores anteriores e incluso distraer la atención embarcando a la organización en intrincados procesos de reingeniería. Seguramente pueda ganar tiempo de muchas otras formas. Pero solo se está ganando tiempo. No se están solucionando los problemas. Hay empresas, hay sociedades, que intentan una y otra vez esquivar sus responsabilidades comportándose como el gobernador incapaz. Se trata de organizaciones, y países, que promueven y toleran dirigentes que por desconocimiento, pereza o temor, no atacan las causas reales de los problemas. Sin embargo, siempre llega un momento en que no hay más remedio que hacer lo que hay que hacer. Por eso, si al asumir una responsabilidad directiva, su antecesor le regala tres sobres, no los guarde. Quémelos. Son tan atractivos sus consejos, que a menos que se esfuerce mucho, caerá en su facilismo. Y más tarde, o más temprano, usted también terminará escribiendo. ■

Publicado en El Observador, 26 de marzo de 2011.