



Universidad de Navarra

LA ETICA EN EL LIDERAZGO
EMPRESARIAL ANTE LOS RETOS
DEL SIGLO XXI

Antonio Argandoña*

DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 401
Octubre, 1999

Publicado por la Cátedra Economía y Etica

* Profesor de Análisis Social y Económico para la Dirección, IESE

División de Investigación
IESE
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1999, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

LA ETICA EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI

Resumen

Este documento traza una breve historia de la evolución de las ideas económicas en los últimos cincuenta años, con un paralelismo en las teorías de la dirección de organizaciones. A partir de la atención a los componentes materiales del crecimiento y del énfasis en la estrategia, se pasa a describir la irrupción del factor humano en la empresa y en las teorías macroeconómicas. La siguiente etapa es la consideración de la ética, que entra no como una restricción exterior, sino como un componente principal del modelo. De este modo se señala el papel de los líderes en la dirección de las empresas para el nuevo siglo.

LA ETICA EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI

Introducción

Mis primeras palabras deben ser de agradecimiento a la Associação Portuguesa de Management y a la Faculdade de Economia do Porto por su amable invitación a participar en este 2º Congreso Portugués de Etica Empresarial. Pero no me gustaría que este agradecimiento se interpretase como algo meramente protocolario, porque me siento, de verdad, muy honrado por esta invitación y, sobre todo, por la amistad del profesor José Manuel Moreira. Los sentimientos, en definitiva, nos ayudan a percibir los valores que se derivan de nuestras acciones y, por tanto, tienen un papel importante –aunque no el único ni el mayor– en la vida plena que los clásicos ponían como objeto de la ética.

Y de ética voy a hablar ahora: de la dimensión ética del liderazgo empresarial ante el nuevo siglo. He de reconocer que, cuando recibí la invitación de los organizadores de este Congreso, mi primera reacción fue pedirles que retrasasen mi intervención hasta dentro de cien años, que es cuando empezaremos a tener una idea un poco más clara de lo que promete ser el siglo XXI. Pero luego pensé que, si la historia es maestra de la vida, debemos haber acumulado ya un gran bagaje de conocimientos útiles para afrontar el reto de dirigir empresas, ahora y en el futuro. Por eso, me propongo explorar con ustedes algunos de los conocimientos y experiencias adquiridos a lo largo de los últimos decenios en la dirección de las organizaciones (1).

El triunfo de la estrategia

Remontémonos a los años que siguieron a la segunda guerra mundial, cuando Europa renacía de sus cenizas y el mundo que entonces se llamaba subdesarrollado se preparaba para iniciar un crecimiento que todos creíamos necesario y posible. En ese entorno optimista, nos preguntábamos: ¿cuál es la clave del desarrollo económico?

Las primeras respuestas apuntaban a los recursos materiales. En definitiva, las potencias mundiales del momento, Estados Unidos y la Unión Soviética, eran países grandes,

(1) En lo que sigue, utilizo ampliamente las ideas de Juan A. Pérez López, expuestas en «Fundamentos de la dirección de empresas», Ediciones Rialp, Madrid, 1993, y «Liderazgo y ética en la dirección de empresas», Ediciones Deusto, Bilbao, 1998. Agradezco a los profesores Nuria Chinchilla y Max Torres sus comentarios sobre un primer borrador de este texto.

con una rica dotación de tierra, energía y minerales. Pero pronto se presentaron los contraejemplos. El Reino Unido, la patria de la revolución industrial, estaba peor dotada que otras naciones, y mucho menos aún lo estaba Suiza o Japón, que entonces reiniciaba una etapa de alto crecimiento. Y años después se pudo decir lo mismo de Hong Kong, un territorio montañoso e inhóspito, o Singapur, una marisma, frente a algunos de sus vecinos, mejor dotados pero más atrasados. Parecía claro, pues, que el desarrollo económico dependía de otros factores, sobre todo del capital.

El crecimiento se presentaba, en efecto, como el resultado de la gestión de los recursos financieros y materiales, de las instalaciones y máquinas y, naturalmente, de los hombres que las hacían funcionar. Todo ello en un marco institucional y legal que podía ser el del libre mercado (poco frecuente entonces), el del mercado intervenido (que era la regla en Europa) o el de la planificación centralizada (que parecía, para muchos, la solución de todos los problemas).

Lo que estoy diciendo es, por supuesto, una simplificación. En 1957, Robert M. Solow, que con el paso de los años recibiría el premio Nobel de Economía, hizo notar que, más allá de la contribución de los hombres y de las máquinas había un «factor residual» que explicaba un elevado porcentaje del crecimiento. A falta de explicaciones más profundas, los economistas dieron un nombre a ese residuo –la «tecnología»–, supusieron que se gestionaba como los demás recursos –la inversión en «investigación y desarrollo»–, y se siguieron ocupando de lo que era más fácil: la gestión de máquinas y trabajadores.

Si así se veían las cosas, es lógico que la estrategia fuese la clave del negocio. Las empresas debían descubrir oportunidades –nuevos productos, procesos y mercados–, debían gestionar eficientemente los equipos y la mano de obra –que así se llamaba entonces, sin eufemismos–, y debían organizar sus finanzas de modo que tuviesen siempre los fondos necesarios para llevar a cabo la expansión que el modelo económico les prometía. Y ésa era, precisamente, la función del directivo-estratega: descubrir oportunidades, plantearse objetivos con un alto valor económico añadido –es decir, con especial atención a la eficiencia en la gestión de sus recursos–, y ofrecer a sus accionistas una elevada rentabilidad.

Este modelo no era nuevo, por supuesto, ni en el plano empresarial ni en el nacional. De hecho, el despegue económico de los países había tenido lugar cuando su tasa de ahorro, o la afluencia de inversiones exteriores, permitían una acumulación de capital suficiente para proporcionar a cada hombre o a cada mujer que acudía al mercado de trabajo un equipo más o menos sofisticado, que garantizase una productividad suficiente para pagar un salario creciente y generar para las empresas unos beneficios también crecientes. Ahorro, inversión, paciencia, trabajo y eficiencia eran todo lo que hacía falta.

También las organizaciones actuaban –y prosperaban– de este modo, desde hacía siglos. O, al menos, esto era lo que los economistas creían entender.

Irrumpe el factor humano

En ese modelo, la gestión de la máquina era relativamente fácil. La de los recursos financieros, también. La tarea de comprar, vender y producir no parecía guardar grandes secretos. Y se pensaba que los hombres –el factor humano, como empezó a llamárseles entonces– también se podía manejar fácilmente, mediante una adecuada combinación de incentivos, positivos unos –como la remuneración y la promoción–, y negativos otros –como

la amenaza de despido. Si los empleados respondían al modelo del «homo oeconomicus», preocupado sólo por su utilidad personal en términos de bienes y servicios consumidos, el control de aquellos incentivos bastaba para modelar sus conductas como deseaban los empresarios.

Pero dirigir una empresa nunca ha sido tarea fácil, ni siquiera en el ambiente de prosperidad de la posguerra. En concreto, la dirección de personas resultó ser bastante complicada. Pero esto no era algo nuevo: lo sabían todos los empresarios que, desde siglos atrás, habían tenido que resolver conflictos interpersonales, ganarse la confianza de sus empleados o crear un buen ambiente en sus fábricas.

Los teóricos se enteraron de esto mucho después, probablemente cuando Elton Mayo y Fritz Roethlisberger llevaron a cabo los famosos experimentos en la planta Hawthorne de Western Electric Company, a finales de la década de los veinte y a principios de la de los treinta. Mayo y su equipo intentaban valorar la productividad de los trabajadores. Pero para ello tuvieron que entrar a estudiar sus motivaciones. Y, al final, se encontraron con una compleja relación entre productividad, satisfacción y motivación, que les llevaba a concluir que los comportamientos humanos no estaban directamente relacionados con los incentivos –premios y castigos– que manejaba la empresa.

Esto tuvo consecuencias importantes para la dirección de las organizaciones, porque mostraba que la estrategia ya no era suficiente. Comprar, producir, vender, financiar y gestionar no eran tareas propias de autómatas, sino de hombres. Y la dirección de esos hombres y mujeres exigía algo más –mucho más– que el manejo de unos incentivos. Dirigir bien requería capacidad negociadora, armonización de intereses, motivar para la acción, crear un ambiente de exigencia y de confianza, etc. Y a la hora de la verdad, la clave del éxito de la empresa en el largo plazo parecía radicar en esa faceta de la dirección, por más que una visión estratégica clarividente, o un golpe de suerte, permitiesen obtener beneficios elevados en el corto plazo.

También en el plano macroeconómico los argumentos se fueron perfilando mejor, aunque con bastante retraso respecto de las teorías de la dirección. Hay algo –se argumentaba– más allá de la fuerza bruta de trabajo y de las máquinas, que explica el crecimiento de un país. Y ese algo –investigación, capital humano, conocimiento, información...– depende de sus personas. En efecto, el conocimiento se multiplica con facilidad, se puede almacenar y comunicar, no se destruye –si se transmite a otros–, lo pueden usar muchos a la vez, sin que nadie lo pierda por ello, tiene rendimientos crecientes y no ofrece un límite concebible a su acumulación. En la medida en que lo importante fuese el conocimiento, la información y la tecnología, la humanidad había encontrado la gallina de los huevos de oro. O, al menos, eso nos parecía.

La era de la ética

Luego vinieron las sorpresas. El fracaso del modelo comunista puso de manifiesto que las personas y las organizaciones necesitan un entorno legal, institucional y social adecuado para desarrollarse y cumplir su función. Esto ya era sabido, aunque –al menos por un tiempo– no pocos intelectuales occidentales pensaron que al otro lado del telón de acero las reglas del juego podían ser otras. Pero luego se comprobó que no bastaba cambiar el entorno legal e institucional para que la economía de mercado volviese a funcionar: eran las personas las que estaban viciadas. Y esto no lo contemplaba el paradigma económico.

El mensaje ético desembarcaba de este modo en la economía. Porque hablar de instituciones, sea en las economías en transición, sea en las occidentales avanzadas, en las nuevas economías industrializadas de Asia o en las llamadas «en vías de desarrollo», exigía entrar en un debate con implicaciones morales. Por ejemplo: ¿puede crecer un país con cualquier grado de corrupción política? El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial llegaron hace unos años a la conclusión de que esto no era posible. Y si los argumentos eran, al principio, económicos –la eficiencia– y políticos –la defensa de la democracia–, hubo que añadir enseguida la dimensión ética. Del mismo modo, si volvemos a las explicaciones modernas del crecimiento económico, la clave era, efectivamente, el capital humano, pero entendido no sólo como información, conocimiento o tecnología, sino proyectando toda la estatura espiritual del hombre, con sus capacidades y habilidades, con sus valores y virtudes: en definitiva, en toda su dimensión moral.

Al examinar estos temas, uno no puede menos de notar que, mientras el debate se centraba en variables puramente económicas, las categorías éticas no parecían relevantes. Pero la dimensión técnico-económica de los problemas acababa siendo insuficiente, sobre todo cuando se dejaba pasar el tiempo y el plazo corto devenía largo. Un país podía, por ejemplo, «comprar» más empleo al coste de una mayor inflación, pero cuando sus ciudadanos aprendían que la inflación crecía, todo aquello acababa en el peor de los mundos, con alto desempleo e inflación elevada. Los gobiernos podían, asimismo, intentar políticas redistributivas con impuestos progresivos, pero llegaba un momento en el que los agentes privados desarrollaban aprendizajes que llevaban a la evasión de impuestos, al oportunismo, a las conductas insolidarias y, finalmente, a la pérdida de eficiencia.

Los ejemplos pueden multiplicarse, porque hay muchos. Y en todos ellos se aprecia la existencia de un conjunto de aprendizajes que van cambiando primero los condicionantes externos, luego las motivaciones y las conductas y, finalmente, los resultados: los económicos, desde luego, pero también los equilibrios sociales y políticos, las actitudes y los valores –es decir, lo que los ciudadanos consideran que vale la pena. Y, al final, la sociedad ha cambiado –no por impactos externos, sino por esos aprendizajes internos–, de modo que, lo que antes parecía posible y aun deseable, dejaba de serlo ahora.

En el ámbito de la empresa, la insuficiencia de la dimensión sociopolítica empezaba también a ponerse de manifiesto. El paradigma de las ciencias de la dirección entonces vigente defendía, como he señalado, la necesidad de motivar a los empleados, de solucionar los conflictos, de promover la iniciativa y la cooperación dentro de las organizaciones... Pero, ¿qué podía hacer el directivo para conseguirlo? ¿Sonreír y dar palmaditas en la espalda?

El reto a que se enfrentaban los directivos era la armonización de los objetivos de la organización con los objetivos personales de los empleados. Se trataba, en efecto, de que éstos internalizasen –hiciesen suyos– los objetivos de la organización. El medio empleado solía ser alguna técnica para el desarrollo de la satisfacción de los empleados, desde economatos y buzones de sugerencias hasta sistemas de comunicación y participación más o menos complejos. De este modo –se pensaba– desaparecerían los conflictos de intereses.

Pero este enfoque podía también resultar incompleto. El director de planta que «mira hacia otro lado» cuando se le habla de nuevos riesgos para la salud de los trabajadores, está, seguramente, muy identificado con los objetivos de la empresa (al menos, con el de la rentabilidad a corto plazo), pero no está contribuyendo, efectivamente, a hacer de la empresa un lugar en el que valga la pena trabajar. Y el vendedor que consigue elevados pedidos mediante el pago de comisiones a los jefes de compras de sus clientes, también parece estar muy integrado con su empresa, pero no le está haciendo ningún favor, cuando, de verdad, esos pedidos se miran con visión de largo plazo.

No es casual que los dos ejemplos que he puesto –el del director de personal y el del vendedor– se refieran a comportamientos no éticos. Tampoco es casual que, al cabo de los años, hayamos asistido a una explosión del interés por la ética en la empresa. Es verdad que en ello puede haber algo de moda. Pero también está claro que la ética se ha convertido en una necesidad.

La ética en la empresa

Es probable que alguno de mis oyentes piense que, efectivamente, la ética se ha convertido en una necesidad para las empresas en los últimos años del siglo XX, pero sólo como consecuencia de una imposición externa. Del mismo modo –dirán– que el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial obligan ahora a los gobiernos de los países en desarrollo que solicitan su ayuda a adoptar programas contra la corrupción, o del mismo modo que Estados Unidos ha arrastrado a otros países a apoyar la recomendación de la OCDE de mayo de 1994 sobre el soborno en las transacciones comerciales internacionales, adoptando medidas legislativas cada vez más exigentes, la sociedad está imponiendo hoy una amplia gama de restricciones de carácter supuestamente moral a la conducta de las empresas, que van desde el respeto al medio ambiente o el cumplimiento de las obligaciones fiscales hasta la no discriminación laboral por razones de raza, género o ideas políticas, o la contribución a organizaciones humanitarias.

Y hay algo de verdad en esto. Para no pocas empresas, la ética es sólo eso: un conjunto de reglas impuestas por la sociedad, con o sin el apoyo de la ley; reglas valiosas e interesantes, pero arbitrarias, de algún modo innecesarias, perjudiciales a veces y que, en todo caso, no tienen por qué estar en vigor dentro de unos años. O sea, unas normas que el directivo de principios del siglo XXI tendrá que observar, pero que probablemente no estarán ya en vigor cuando nos preparemos a entrar en el siglo XXII.

Pero no estoy de acuerdo con esta interpretación. Y he elegido precisamente un enfoque histórico del tema para mostrar que la dimensión técnico-económica primero, y la sociopolítica después, fueron necesarias y muy útiles, pero incompletas. Si la economía ha tenido que invocar, finalmente, a la ética, no ha sido por una moda o una imposición externa, sino porque la ética es, en definitiva, la que nos da las claves de la evolución a largo plazo de los valores y preferencias, de los equilibrios sociales y de la viabilidad misma de la sociedad.

Y otro tanto ocurre en el ámbito de la empresa. Si los directivos, empleados, clientes y proveedores, si todos los que se relacionan con la empresa aprenden de sus propios actos y de las acciones de los demás, y si aprenden no sólo conocimientos, sino también capacidades y habilidades, y, sobre todo, actitudes, valores y virtudes, la dirección de la empresa no puede prescindir de la ética, no ya como un añadido o una imposición externa, sino formando parte de su mismo proceso de dirección.

Dirigir una empresa con criterios éticos es, simplemente, dirigir –o, mejor, dirigir bien. No puede haber una dirección técnico-económica (una estrategia) correcta si no va acompañada de una dirección sociopolítica correcta y de una dirección ética también correcta. Sin criterios morales, la empresa puede obtener beneficios elevados a corto plazo, puede crecer con rapidez, puede llevar a cabo fusiones y adquisiciones con éxito, pero no puede garantizar el mantenimiento de la unidad de la empresa, la cohesión de su equipo humano y el desarrollo de un ambiente en el que personas libres puedan adquirir su propio desarrollo personal, al tiempo que se esfuerzan porque la empresa alcance sus fines.

Al llegar a este punto me preguntarán ustedes cómo han podido sobrevivir las empresas y las naciones tantos siglos, sin enterarse de la importancia y de la necesidad de la ética. Déjenme que les conteste que aquí parece haber ocurrido lo que a aquel personaje literario que se enteró un día, asombrado, de que había estado hablando en prosa desde su más tierna infancia. Si el decálogo ha estado en vigor desde hace siglos en nuestras conciencias, en nuestras familias y escuelas, en nuestras leyes e instituciones, es obvio que nuestras sociedades se deben haber comportado de forma moralmente correcta desde antiguo. En ese entorno, la ética fue práctica habitual, casi natural, también en la dirección de las organizaciones.

Con el paso del tiempo, sin embargo, algo debió cambiar. Primero, se desarrollaron culturas cada vez más relativistas, hedonistas y materialistas, en las que la ética no tenía lugar (salvo, quizá, como una convención social, de la que se podía prescindir cuando conviniese). Y segundo, los científicos sociales desarrollaron unos modelos de sociedad, de economía y de empresa en los que el ambiente moral de los agentes y de las organizaciones no quedaba reflejado. Cuando esos modelos dieron lugar a recomendaciones para la dirección, surgió el énfasis en la estrategia dirigida a la eficacia, con un objetivo único, que era el beneficio económico. Y esto no llamó la atención de los directivos, porque la cultura en la que se movían parecía coherente con ese ocaso de los valores.

El resto de la historia ya se lo he contado antes: descubrimos el hombre, primero, y la ética después. Pero todavía no hemos sido capaces de rediseñar nuestra sociedad, nuestras vidas, nuestra economía, nuestras empresas y las ciencias de la dirección que explicamos en nuestras escuelas y universidades, de modo que la ética vuelva a ocupar el lugar que debe tener, no ya como una moda o una imposición social o cultural, sino como una necesidad.

Líderes para el siglo XXI

Después de todo lo anterior, ya me voy aproximando al tema que me propusieron los organizadores de esta conferencia: ¿quiénes son esos líderes que llevarán al éxito económico, social y humano a las empresas del siglo XXI? Los expertos los han descrito como gestores de intangibles, mentores del capital intelectual de sus empleados, comunicadores, creadores, con visión del negocio, orientados al cliente, que trabajarán en red, que serán proactivos, con capacidad de autogobierno y de desarrollo personal... Mi respuesta será más sencilla: esos líderes serán los buenos directivos, los que sepan dirigir bien, en el plano económico, en el sociopolítico y en el moral, sin fisuras ni soluciones de continuidad.

Todo empresario se encuentra en un entorno en el que hay personas con necesidades, personas con capacidades y recursos. Esos son los ingredientes de la empresa. Primero debe definir cuáles son las necesidades que va a tratar de satisfacer y las personas de cuyas necesidades se va a ocupar. Esas necesidades deben ser satisfechas de forma eficiente, para que sus clientes estén dispuestos a seguir confiando en él, día a día. Esto define su misión.

Luego, debe reunir a las personas cuyas capacidades va a emplear para producir los bienes y servicios, y debe comunicarles aquella misión, de manera que ellos consideren que vale la pena participar en esa empresa. ¿Por qué querrán participar? Por motivaciones muy diversas: el sueldo, las oportunidades de carrera profesional, el desarrollo de conocimientos, capacidades y virtudes, la satisfacción de participar en una misión que les llene... La tarea del empresario consistirá, de un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer esas motivaciones —o mejor, sus necesidades reales—, y, de otro, en conseguir que todos

participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en los que se concreta la misión de la empresa. Y esto no una sola vez, sino cada día, porque en ese proceso se generan aquellos aprendizajes positivos y negativos a los que me refería antes, que confirman o dificultan el compromiso de cada uno con la empresa y el de la empresa con cada uno de ellos.

Finalmente, el empresario deberá conseguir los recursos –dinero, equipos, tecnología, etc.– necesarios para la producción, de modo que los propietarios de esos recursos se sientan también satisfechos por su colaboración en la misión de la empresa, incluida la remuneración de esos recursos.

Como es lógico, esta descripción de las tareas del directivo recoge las tres etapas del progreso de la ciencia de la dirección mencionadas antes. Primero, la elaboración de una estrategia que permita a la empresa hacer frente a las oportunidades y retos del entorno, generando un elevado valor económico añadido con el que atender a las necesidades económicas de los que participan en la misma, y garantizar su estabilidad y su crecimiento. Segundo, el desarrollo de las capacidades y aptitudes de las personas que integran la organización, y de ésta en su conjunto, de modo que no sólo se solucionen los conflictos, sino, sobre todo, que todas ellas estén en condiciones de seguir colaborando cada vez mejor, no sólo en términos de rendimiento económico, sino también de satisfacción personal. Y tercero, configurar una misión capaz de mover a las personas que colaboran con la empresa por el sentido que encuentran a lo que están haciendo.

La descripción de esas tareas recoge también las tres dimensiones de toda decisión: la técnico-económica, que garantiza la eficacia; la sociopolítica, que hace atractivo el puesto de trabajo –la empresa toda, como puesto de trabajo y como institución–, y la ética, que crea las condiciones para que el director, los empleados y todos los que giran alrededor de la empresa vean atendidas sus necesidades, crezcan como personas y como profesionales, estén en condiciones de ser cada vez más útiles a la empresa y pongan a ésta en condiciones de alcanzar metas más ambiciosas en los términos de su misión.

Hay directivos capaces de diseñar y llevar a la práctica estrategias muy útiles.

Otros son grandes organizadores y negociadores. Pero no llegarán a ser líderes si no reúnen la tercera cualidad, la de identificar las necesidades reales de las personas (no sus caprichos, ni siquiera sus preferencias), y de ayudarles a satisfacerlas. Lo que significa, a menudo, ser duro con ellos: no permitirles determinadas conductas, porque hacen daño a los demás o a la empresa; ayudarles a entender las consecuencias profundas de sus propias acciones sobre los demás y sobre sí mismos, a actuar en consecuencia, etc. Y, siempre, procurar que sean mejores.

Ser líder no es fácil

Creo que, hasta ahora, no les he dicho nada nuevo. Es lógico: si ustedes asisten a un congreso de ética empresarial, ya tienen un mínimo de interés por el tema y de simpatía por las propuestas que aquí se hagan. Pero déjenme que les diga que otros muchos directivos no entienden esto. Fíjense bien que no digo que no están de acuerdo con la necesidad de dirigir su empresa sobre una determinada base ética, sino que no entienden de qué les estoy hablando. El que no tiene una visión moral de la vida, de la sociedad, de la economía y de la empresa ha perdido una dimensión de la realidad: es como el daltónico, que no identifica determinados colores.

Déjenme que les ponga un ejemplo para explicar esto (1). Hace pocos años, Nick Leeson llevó a la quiebra a la venerable entidad en que trabajaba, el Banco Barings, con 250 años de antigüedad. Leeson se saltó las reglas de prudencia financiera, pero los directivos de su banco lo sabían y callaron: callaron y le animaron, por supuesto, cuando Leeson les dio mucho dinero a ganar, y tuvieron que callar y protegerle cuando las cosas salieron mal.

Leeson incumplió las reglas del juego, y causó un grave daño al banco, a sus accionistas, a sus empleados y a otras muchas personas. Para ustedes y para mí, eso es una injusticia. Y nosotros entendemos que las reglas de la justicia nos obligan porque no podemos –no queremos– hacer daño a otros. Para Leeson y para los directivos del Banco Barings, esas reglas eran sólo eso, reglas del juego, obligatorias sólo en la medida en que el regulador las exige; reglas que se pueden incumplir si el beneficio es elevado y las probabilidades de ser atrapado son reducidas. El argumento de que ese incumplimiento era una injusticia con los que esperaban que Leeson y su banco observasen esa regla no debió entrar en sus esquemas mentales.

A Leeson y a sus jefes, la ética les debió parecer música celestial, una ingenuidad, algo innecesario... más aún: algo intolerable, porque interfería con la rentabilidad de sus operaciones. No les debió pasar por la mente la posibilidad de que ser ético es una forma de tomar decisiones correctas, de que es un requisito para la buena dirección. En su caso, la realidad les golpeó con la misma fuerza con que la ley de la gravedad nos despierta cuando nos quedamos dormidos en un equilibrio inestable. Pero no es seguro que hayan entendido lo que les pasó y es probable que todavía piensen que aquello fue un suceso fortuito, o incluso una desafortunada interferencia de los reguladores.

Por desgracia, esta actitud no es infrecuente. Como dice Jackall, a propósito de lo que es práctica habitual en muchas empresas burocratizadas, «en un mundo en el que el protocolo de las relaciones de autoridad y la necesidad de proteger al jefe, al equipo y a uno mismo pasa por encima de todas las demás consideraciones, y en el que la norma es no asumir las responsabilidades por las propias acciones, los juicios morales basados en una ética profesional no tienen sentido. Por razones de supervivencia y para salvar la propia carrera profesional, los directivos acaban teniendo la vista fija no en principios abstractos, sino en el entramado social de su mundo y en los requerimientos que esto lleva consigo. En consecuencia, esos directivos simplemente no ven, no pueden ver, la mayoría de las cuestiones que se presentan ante ellos como problemas morales, ni tan siquiera cuando otras personas les presentan esos problemas en términos morales» (2).

En contraste con esta descripción, el directivo líder es el que consigue que sus subordinados hagan lo que él les manda, no porque se lo imponga ni porque coincida con lo que ellos harían, sino porque están convencidos de que el directivo sabe lo que conviene hacer para el bien de la empresa y de sus subordinados. Y lo saben, primero, porque ese directivo tiene los conocimientos y capacidades necesarios para entender el problema y buscar la solución –no se puede ser líder si no se es profesionalmente competente–; segundo, porque tiene las dotes de gobierno necesarias para mover a su equipo a actuar de esa manera, y tercero, y sobre todo, porque entienden que actúa siempre pensando en el bien de la empresa, de cada uno los empleados y de la sociedad en general.

(1) Cfr. Torres, M., «On the business 'polis'», *Revista de Antiguos Alumnos*, IESE, 75, septiembre de 1999.

(2) Jackall, R., «Moral Mazes. The World of Corporate Managers», Oxford University Press, Oxford, 1988, pág. 111.

Pero ser un líder no es fácil. El líder no nace: se hace en un esfuerzo continuado por servir a los demás, por sacar adelante su empresa sin comprometer la unidad de su equipo, sus ventajas competitivas y su capacidad de seguir actuando, como un equipo, durante mucho tiempo. Y, además, el líder no tiene la seguridad del éxito, porque se enfrenta siempre con la libertad de sus subordinados, que pueden entender lo que él quiere y secundarlo o, simplemente, preferir el triunfo fácil o la vida cómoda.

Con todo, podemos estar seguros de que seguirá habiendo líderes en el mundo de los negocios, con profundas convicciones morales. Y la presencia de todos ustedes en este lugar es un motivo de esperanza. Esto es lo que hemos aprendido, al acabar el siglo XX. A nosotros nos toca ponerlo en práctica, y enseñarlo a otros: a los que serán los líderes de las empresas del tercer milenio. □