



Universidad de Navarra

# *Occasional Paper*

---

OP nº 00/2

Abril, 2000

LA ETICA EN LA EMPRESA ANTE  
LAS NUEVAS TECNOLOGIAS

Antonio Argandoña \*

***Publicado por la Cátedra Economía y Etica***

---

\* Profesor de Economía, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público. A diferencia de los Documentos de Investigación, no pretenden ofrecer aportaciones originales a los conocimientos empresariales.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km. 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2000 , IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

## **LA ETICA EN LA EMPRESA ANTE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS (\*)**

### **Resumen**

¿Es necesaria la ética en la empresa? Sin duda, sí, al menos si se entiende la ética no como un conjunto de reglas impuestas a la empresa desde fuera. Más aún, la ética debe formar parte de la misma dirección de la empresa, porque el directivo que no la tiene en cuenta está perdiendo de vista una parte de la realidad: ser ético es, pues, algo necesario para ser un buen directivo en el largo plazo. Y esto vale también para las empresas que trabajan en el mundo de las nuevas tecnologías. Estas presentan algunos caracteres propios que pueden introducir cambios importantes en el funcionamiento de los mercados y de las empresas y, naturalmente, en la manera de dirigirlos. Pero, en todo caso, las diferencias que tienen su origen en las nuevas tecnologías refuerzan la necesidad de la adopción de criterios morales en la dirección.

---

\* Conferencia en Foment del Treball Nacional, 1 de febrero de 2000

## **LA ETICA EN LA EMPRESA ANTE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS**

Me han pedido que mi aportación a este acto se centre en el tema de la ética en la empresa ante las nuevas tecnologías. No quería caer en la ingenuidad de decir: «¿Ética en la empresa? ¡Esto es una contradicción!». Pero ya ven que sí, que he caído en el chiste fácil. Y, sin embargo, me parece que ustedes estarán de acuerdo conmigo en que la ética en la empresa no es una contradicción, sino, más bien, algo necesario, y algo que, afortunadamente, está ya presente en las empresas, también hoy.

### **La necesidad de la ética en la empresa**

Párense por un momento a pensar cómo sería la vida diaria en los negocios si no pudiésemos fiarnos de los clientes, proveedores y empleados; si el robo, el fraude y la mentira fuesen lo normal en la empresa... ¿Quién montaría un negocio si supiese que todo el mundo intentaría robarle en cuanto pudiese? ¿Creen ustedes que nuestro país habría llegado a su nivel de prosperidad sin una base ética suficientemente generalizada?

Pero –me dirán ustedes– ¿no está la ley para eso? No. La ley es necesaria, pero no suficiente. La ley no alcanza todas las situaciones en las que se pueden presentar conflictos éticos. Y cuando llega, llega tarde. Y mejor que el legislador no intente meterse en todas las facetas de nuestra actividad. Además, la ley tiene lagunas, y es fácil saltársela. Y su aplicación es cara: «pleitos tengas», dice la maldición, «y los ganes», concluye.

La ley es necesaria y sirve para orientar nuestras acciones, sobre todo cuando no disponemos de criterios éticos bien definidos. Pero no es suficiente. Además, los legisladores son hombres como nosotros, con nuestras mismas debilidades, y nada garantiza que las leyes que ellos hagan sean capaces de conducirnos hacia niveles mayores de moralidad. Y, sobre todo, la ley tiene siempre un contenido negativo: no robes –dice–, no mates, no defraudes a tus acreedores o a tus socios...

### **Una visión positiva de la ética**

¿Y la ética? La visión de la ética que nos han «vendido» en los últimos decenios es también negativa. Hoy suele entenderse por ética un conjunto de reglas, prohibiciones, mandatos, restricciones... que alguien se ha inventado en nombre de no se sabe qué principios de carácter filosófico, religioso, cívico o político. Esta visión me parece muy incompleta, y sospecho que la mala prensa de la ética en la empresa se debe, al menos en buena parte, a esa manera de enfocarla.

La ética es eminentemente positiva. Es el conjunto de reglas de conducta que nos ayuda a realizarnos como personas, a alcanzar la madurez y la perfección en nuestra vida, a crecer de una manera compatible con nuestra humanidad. Si presenta también una faceta negativa, ello no se debe a unas irrefrenables ganas de molestar, sino a la necesidad de prevenirnos de que determinadas conductas pueden ser nefastas para nosotros o, al menos, pueden hacernos daño.

«No defraudes a tus socios», nos dice, por ejemplo. ¿Por qué? ¿Por una convención social, porque está penalizado en la ley, porque lo prohíbe un código religioso...? No quiero menospreciar esas razones, pero lo más importante es que, cuando robo, defraudo o estafó, me deterioro como persona. Ya Sócrates se preguntaba qué es peor, matar o ser muerto, y concluía que matar, porque el que mata a otro se convierte en asesino. Y no es cuestión de tener un calificativo u otro, sino de ser una persona u otra.

La ética tiene un componente negativo, porque señala las barreras a nuestras actuaciones: no hagas esto, nos dice, porque te deterioras como persona, porque aprendes a ser peor y, en el futuro, te costará más volver a hacer el bien. Pero, sobre todo, la ética es positiva: haz, haz mucho, haz todo lo que puedas. ¿Qué he de hacer? El bien, lo que es bueno para ti y para los demás. Crea negocios, nos dice, produce más, aumenta la calidad de tus productos, vende más, más lejos, a más clientes, satisfaz mejor sus necesidades; da más empleo, mejora la calidad y la formación de tus empleados... Eso, sin límites, es el fin de la ética.

Entonces, dirán ustedes, ser ético es algo más o menos difícil, pero, en todo caso, atractivo. Y es verdad. Para ser ético no hace falta tener estudios de ética –no conozco a nadie que se haya hecho ético asistiendo a conferencias como ésta–, ni ser de una «pasta» diferente, ni tener mejores o peores sentimientos... Ser ético no es hacer cosas diferentes, salvo evitar lo que puede deteriorar mi calidad como persona. No hay acciones que podamos calificar de éticas: hay acciones. Punto. Y todas las acciones, toda nuestra conducta, tiene numerosas facetas, entre ellas la ética. El directivo ético negocia un contrato, por ejemplo, a cara de perro, sin concesiones, intentando sacar lo mejor para la empresa –es la faceta económica–, ganándose al contrario –es la faceta política– y, al mismo tiempo, manteniendo la integridad de su conducta –la faceta ética.

Y, por supuesto, sin renunciar a los beneficios. Más aún: tratando de obtener los mayores beneficios posibles, porque ésa es una de las finalidades de la empresa. No sería ético un directivo que no pusiese sus mejores esfuerzos en mejorar su cuenta de resultados, porque no estaría tratando de hacer más, de conseguir más cosas buenas, que eso es –ya lo he dicho antes– la ética. Pero –entiéndanme bien–, la consecución del mayor beneficio posible no es, no puede ser, el único objetivo de la empresa, al que haya que sacrificar los demás. Si se trata de maximizar los beneficios, el narcotráfico ofrece mejores oportunidades que la telefonía móvil.

## **Ética y dirección de empresas**

Y esto me recuerda otra razón –la principal razón, diría yo, si no la única– por la que una empresa debe ser ética: porque, si no lo es, su capacidad de cumplir su fin, incluida la generación de beneficios, quedará comprometida en el largo plazo. Si ustedes desean plantear una empresa de tal modo que pueda maximizar el resultado económico a lo largo de un dilatado período de tiempo, deben hacerlo, desde luego, sobre la base de una estrategia bien diseñada e implementada, de unas competencias distintivas relevantes y, presidiendo todo

esto, de una misión capaz de dar sentido al trabajo de las personas que aportan su colaboración en la empresa y de ilusionarlas en el proyecto. Pues bien: el talante ético de los propietarios, directivos y empleados de esa empresa se reflejará en esa misión y, desde ella, en las capacidades distintivas, en la estrategia y, finalmente, en todas las acciones que se lleven a cabo cada día.

Déjenme que les intente demostrar esta afirmación de manera inversa. ¿Qué ocurrirá en una empresa en la que el engaño, la desconfianza y la explotación caractericen las relaciones con el personal, con los clientes y proveedores, etc.? En el corto plazo, quizá nada, porque esa conducta no será, probablemente, descarada. Quizá se sugiere a los vendedores que se preocupen más de la cifra de ventas que de las necesidades del cliente. Quizá la jornada de trabajo se alarga, con argumentos como «la empresa lo necesita» o «total, a veces es mejor quedarse en el trabajo que ir a aburrirse a casa», y todo ello sin un adecuado reflejo en la compensación mensual. Una factura devuelta oportunamente permitirá retrasar el pago al proveedor... Bueno –concluimos–, así es el mundo de los negocios, ¿no?

De acuerdo, pero, ¿qué ambiente se va creando? Pero la palabra ambiente es más sociológica que ética: digamos mejor: ¿qué aprenden los empleados, los directivos y los *stakeholders* externos? Porque la clave de la ética es, precisamente, que las personas aprenden, primero de sí mismas, de su propia conducta, y luego de la de los demás. Cuando, por ejemplo, el director comercial anima a los vendedores a mentir para aumentar las ventas, les está incitando a degradarse como personas para conseguir algo que, de verdad, no vale la pena. Algunos se marcharán en cuanto puedan. Otros se quedarán, pero aprenderán la lección: unos se volverán cínicos; otros, recurrirán al absentismo; otros, se llevarán hoy un rollo de papel higiénico, mañana un cartucho de tinta de la impresora... o cargarán en su cuenta de viaje algún gasto personal...

Me dirán ustedes: «esto pasa en todas partes» –y alguno quizá confiese: «también en mi empresa». De acuerdo. Pero, ¿hemos contribuido nosotros al desarrollo de ese callo ético en nuestros empleados, con nuestras conductas menos éticas frente a los trabajadores, los clientes, los proveedores, los bancos o el fisco? Sí, ya sé: no hay que exagerar, porque, en definitiva, estas cosas no suelen arruinar a las empresas. Pero esos aprendizajes acaban volviéndose contra ella, porque desdibujan su misión, destruyen sus capacidades distintivas y fomentan una estrategia que trata de responder a los retos del entorno con nuevas conductas inmorales. Porque, en definitiva, mientras se pueda sobornar a un funcionario o a un político para tener un contrato o una concesión, o mientras los jefes de compras de nuestros clientes sean sensibles a ciertos regalos, ¿para qué molestarse en diseñar estrategias difíciles y arduas, basadas en la calidad, el servicio y los bajos costes?

«Ya vuelves a exagerar», me dirán ustedes. «Esas conductas no éticas ocurren en todas las empresas, y no por ello acaban convirtiéndose en negocios mafiosos.» Sí, es verdad. Porque todos –también los empresarios y directivos– somos más éticos de lo que parece, y solemos cortar los deslices antes de que la situación empeore. Ningún director comercial hace de la mentira, del soborno y del fraude el núcleo de su negocio –entre otras razones porque son fáciles de detectar y el tiro acabaría saliendo por la culata. Pero sí es frecuente encontrar una mezcla de operaciones correctas con otras menos éticas, lo que sugiere que el aprendizaje negativo existe, pero no acaba de llegar al límite.

## Los aprendizajes morales

O sea, que (casi todas) nuestras empresas son más bien éticas, pero no del todo. O, lo que es lo mismo, su misión tiene incoherencias, sus competencias distintivas flaquean a veces, y su estrategia presenta rasgos de oportunismo. Y, en ocasiones –no muchas, quizá, pero no por ello menos relevante–, el deslizamiento continúa.

¿Se han parado alguna vez a pensar en el proceso por el que unos pobres pescadores, que completaban sus ingresos con algún alijo de tabaco de contrabando, se pasaron luego a la droga, hasta crear un pequeño imperio de planeadoras, sobornos a policías y corrupción en gran escala? ¿En qué momento cambió la naturaleza de su negocio? Y, sobre todo, ¿cuándo se bloquearon ellos mismos el camino de regreso a los negocios lícitos y normales?

«El que esté libre de pecado –me dirán ustedes–, que tire la primera piedra.» De acuerdo: ninguna de nuestras empresas es del todo ética, y ninguno de nosotros se puede poner como un ejemplo para los demás. Pero esto no justifica tirar la toalla. Lo mismo ocurre en la vida personal, ¿no es verdad? Pero hay vidas moralmente más plenas y otras menos satisfactorias, como hay empresas muy éticas y otras que dejan mucho que desear.

En todo caso, la clave de una conducta éticamente adecuada no radica en no caer nunca en conductas inmorales, sino en poner los medios para evitarlas y, si se producen, en rectificar, pedir perdón y volver a empezar. Quizá cuando sus empleados se enteren de su última metedura de pata cuchicheen entre ellos: «Mucha ética, mucha ética, pero ya se ve que nuestro director general, o nuestro gerente, no es un modelo de nada». Pero cuando le vean pedir perdón, rectificar y volver a empezar, seguramente acabarán diciendo: «Nuestro director general quizá no sea un modelo ético, pero da gusto trabajar con él». ¿Se les ocurre una definición más sencilla y, al mismo tiempo, más completa y realista de lo que es un líder?

Pero, desde el punto de vista de la dirección de empresas, lo peor de un ejecutivo inmoral no es que mienta, robe o defraude, o que perjudique injustamente a sus competidores, o que pervierta a sus contables y auditores, sino que no se dará cuenta de lo que le pasa. Y acabará siendo un mal directivo sin ser consciente de ello y, por tanto, sin capacidad para rectificar. Porque ya he dicho que la ética es una dimensión que está presente en todas nuestras acciones: forma parte de la realidad del mundo de los humanos. No ver esa faceta es tener una visión incompleta de la realidad y, por tanto, nos puede llevar a cometer errores de dirección, errores que nosotros nunca entenderemos, porque seremos incapaces de ver esa faceta de la realidad que nosotros mismos hemos eliminado de nuestro campo de visión.

En definitiva, el buen directivo debe ser ético. Si no lo es, no será un buen directivo, aunque, eso sí, puede tomar muchísimas decisiones correctas durante bastante tiempo y ganar mucho dinero durante bastantes años.

## La ética es posible

La primera conclusión de todo lo dicho es que ser ético en la empresa es posible. No es fácil, pero es posible. No es fácil, porque supone acomodar toda la vida de la empresa –y la de sus directivos– a la decisión de comportarse éticamente siempre y en todo. Y para ello hay que adaptar la estrategia, la estructura, las operaciones y el control. Aquel patrón de barco de pesca que complementaba sus ingresos con algún alijo de tabaco o de droga, y que se propuso retornar al negocio honrado, con el firme propósito de no volver a hacer

contrabando o narcotráfico, no podrá hacerlo salvo que cambie algo –seguramente, mucho– en su organización, en sus objetivos y en su estrategia. Porque mañana mismo, sin ir más lejos, la pesca volverá a ser insuficiente, y su familia le preguntará qué pasa, y por qué no trae el dinero que antes traía a casa. Y sus marineros le dirán que por qué no pueden acarrear un fardo de tabaco, sólo uno y sólo por una vez. Y sus antiguos clientes le dirán, como le dijeron hace años: «Tengo una oferta para ti que no podrás rechazar» –que, según parece, es la frase con la que las mafias convencen, por las buenas o por las malas, a sus colaboradores. Y si no tiene una estrategia capaz de hacer frente a sus problemas, volverá a caer.

Para dirigir una empresa éticamente hay que proponérselo, de verdad, y tomar las medidas necesarias. Y esto aunque uno llegue a la conclusión de que, a corto plazo, no va a poder ser todo lo ético que le gustaría ser, o todo lo ético que le exigen ser sus consumidores, o sus accionistas, o la sociedad. Nunca podemos desanimarnos: si no puedo hoy, lo intentaré mañana. Porque, a veces, sinceramente, no voy a poder ser hoy todo lo ético que debiera ser. Es el caso del patrón de pesca del que hablábamos antes: al día siguiente del último registro de la guardia civil se promete que nunca más volverá al narcotráfico, pero sabe que no puede cortar de golpe. Y tendrá que diseñar una estrategia a largo plazo que le permita, quizás al cabo de unos meses o años, dedicarse a un negocio totalmente honrado, quizá en otro sector, o incluso en otra localidad. Porque, a menudo, ser ético exige sacrificios importantes.

En todo caso, sólo me fiaré de la sinceridad de un empresario que me diga que se propone erradicar las conductas inmorales en su negocio cuando le vea tomar medidas positivas, pocas o muchas, cada día, hasta que lo consiga.

La ética es posible, he dicho, y es necesaria, primero para ser personas cabales, capaces de desarrollar al máximo su humanidad, pero también para ser buenos empresarios o directivos. Porque –ya lo he dicho antes–, la ética no es un conjunto de reglas impuestas desde fuera, sino algo que se genera desde dentro mismo de la persona y de la empresa.

## **Ética y beneficios**

Por eso, no hay –no puede haber– oposición entre el objetivo económico de la empresa y la conducta ética de sus directivos y empleados; primero, porque el objetivo económico es un imperativo ético para los que trabajan en la empresa, y segundo, porque la ética es una condición necesaria –aunque no suficiente– para tener un negocio rentable a largo plazo.

Fíjense que he dicho que el objetivo económico –el beneficio– es un imperativo de la empresa, pero no el único, porque una empresa, como comunidad de personas, tiene varios objetivos, no sólo maximizar el valor para el accionista. Lo cual no significa, por supuesto, que la empresa no deba tratar de maximizar ese valor: simplemente, no debe hacerlo por encima de todo lo demás, sin restricción alguna. Cuando se entiende esto, se entiende el papel de la ética, más allá del de la ley, o de las costumbres sociales, o de los buenos usos del sector, que son necesarios pero insuficientes.

He dicho que la ética fluye de la misma concepción de la persona, de la sociedad y de la economía, lo que no quiere decir que cada uno pueda inventarse la ética que quiera. De algún modo, la conducta ética resulta de nuestra propia experiencia de la vida, cuando la valoramos con objetividad. Mucho antes de que se escribiese sobre ética en las finanzas, por ejemplo, se elaboraron las reglas de prudencia del buen banquero, que provenían de una combinación de conocimiento del sector y de la práctica bancaria, de un lado, y de la

honradez de vida, del otro. Antes de opinar sobre la moralidad de las *stock options*, por ejemplo, conviene saber qué son esos instrumentos financieros, y cómo y por qué se remunera a los directivos en función de los resultados de su gestión. De otro modo, se incurre en el exabrupto moralizante o, peor aún, en la politización de la pseudoética, tal como hemos podido ver en los medios de comunicación en los últimos meses.

### **El impacto de las nuevas tecnologías**

Llegados a este punto, ustedes se preguntarán, probablemente, cuándo voy a entrar en el tema de mi charla, a saber, el papel de la ética en las nuevas tecnologías. La verdad es que no he hablado de otra cosa, porque no hay una ética para las viejas tecnologías y otra para las nuevas, sino que la misma que valía ayer, vale hoy y valdrá siempre. Los problemas pueden ser nuevos, el entorno puede ser muy distinto, pero el enfoque no puede ser distinto: será moralmente aceptable todo lo que no contribuya negativamente a nuestro desarrollo como personas y a la creación de un ambiente en el que los demás puedan también desarrollarse como personas. Y lo demás no será moralmente aceptable.

Desde luego, en el mundo de las nuevas tecnologías hay muchos problemas nuevos. O quizá debería decir que hay nuevas versiones de problemas viejos. En todo caso, a los que los están viviendo ahora, les parecen nuevos. Porque, a menudo, la división o la empresa son nuevas, los empleados no tienen experiencia en entornos distintos, y los directivos también acaban de aterrizar en su puesto de trabajo –que, idealmente, será un garaje en Silicon Valley– y estarán poco «socializados» en empresas o sectores más tradicionales.

En efecto, ¿a quién puede pedir consejo ético el que trabaja en la elaboración de nuevo software informático? Las experiencias que podemos sacar de la protección de la propiedad industrial, ¿se aplican igual a la bioingeniería y las nuevas telecomunicaciones? El joven licenciado que trabaja dieciséis horas al día para atender las urgentes necesidades de un cliente no menos joven y agresivo que él, ¿puede entender los imperativos de la dedicación a la familia, sobre todo cuando piensa que sus capacidades quedarán obsoletas en unos pocos años?

Hacer una lista de «nuevos» problemas éticos no es difícil. En el mundo de la informática, por ejemplo, incluiríamos la violación de derechos de propiedad de ficheros o programas, el uso privado de información protegida, la invasión del derecho a la intimidad de las personas, la inseguridad en las operaciones... y el trabajo a presión, la pérdida de seguridad en el empleo, los problemas relacionados con los virus, el *hacking*... y otros muchos.

Pero me parece que ustedes no esperan que discutamos aquí esos problemas que, en todo caso, son variantes de problemas antiguos, pero que ahora se presentan en el entorno de unas tecnologías que añaden, sobre todo, velocidad en las operaciones, acceso a más información, vulnerabilidad y fragilidad, cierta pérdida de la privacidad y, como ya he dicho antes, una falta de referentes morales en los que encontrar un modelo profesional a imitar.

Problemas antiguos, sí, pero que pueden ser muy relevantes en un sector en el que muchas empresas son el resultado de la iniciativa de un puñado de técnicos, quizá de gran nivel profesional, pero que no se han curtido previamente en otros entornos empresariales, es decir, sin experiencia en problemas éticos complejos, convencidos de que las reglas de los otros negocios no valen en el suyo, sometidos a condiciones de trabajo a veces difíciles, y con una combinación de oportunidades que pueden hacer muy difícil la asunción de actitudes éticas profundas.

De ahí la proliferación de argumentos discutibles, como «todo lo técnicamente posible es moralmente admisible» –y en las nuevas tecnologías cada vez hay más cosas técnicamente posibles–, «¿qué hay de malo en hacer esto, que todos hacen?», «el que pone alguna información en Internet ya sabe que alguien se apropiará de ella», «en este tipo de negocios, o ganas dinero rápidamente o alguien vendrá y te echará de tu sitio», etc., que no dejan de ser, en el fondo, variantes de viejos dichos, como «donde fueres, haz lo que vieres», «el mundo de los negocios es una jungla», «no puedes ir con el lirio en la mano», «si no lo hago yo, otro lo hará» y otras lindezas que los que nos dedicamos a la empresa hemos oído mil veces, y que, curiosamente, parecen convincentes para muchos directivos que, en su vida privada, se opondrían vigorosamente a esos pseudoargumentos.

Para mí, lo más importante de las nuevas tecnologías es que, junto con la globalización, la desregulación y liberalización de los mercados, la flexibilidad creciente, los cambios demográficos, el nuevo papel del Estado, etc., están configurando un nuevo marco y están cambiando la manera de hacer negocios. Permítanme, pues, que haga referencia a algunos de esos problemas, sin pretender ser exhaustivo, ni ordenado, ni demasiado preciso en mi análisis.

### **Un nuevo marco económico**

Cuando tratamos de definir el nuevo mundo de los negocios, los economistas señalamos, como uno de sus rasgos distintivos, la ausencia de exclusión en el uso o consumo de los recursos. El plátano que me como yo no se lo puede comer otro, por ejemplo, y la máquina que utiliza mi empresa no la puede utilizar un competidor. Pero en el mundo de las ideas las cosas son de otro modo: todos podemos utilizar, al mismo tiempo, la misma información. Esto ya era verdad antes, pero ahora asistimos a una explosión de esta oportunidad de compartir, sobre todo con los clientes y proveedores, e incluso con los competidores.

Pero la misma idea de compartir algo tiene ya una connotación ética. ¿Nos están llevando las nuevas tecnologías a otra forma de comunidad, a una concepción más rica del bien común? Esto sería muy bueno. Pero compartir información supone también crear y destruir oportunidades. ¿Estamos ante una nueva forma de igualdad de oportunidades para todos, en la que la clave no es tener trabajo, recursos materiales o riqueza, sino acceso a la información? Y, si es así, ¿qué les ocurrirá a los que se quedan fuera de esa sociedad en red o «enredada» (*Innerarity*)?

El segundo trazo que señalan los economistas al hablar de las nuevas tecnologías es la no rivalidad: el consumo de dos personas es tan barato como el de una, porque estamos ante un mundo de rendimientos crecientes. Hay diversas razones para ello. Una es que, en el mundo de la información, y en casi todas las nuevas tecnologías, hay que incurrir en un elevado coste fijo de entrada, en tanto que el coste marginal de producir es, a menudo, casi nulo. Por tanto, una vez montado el negocio, se puede atender a muchos más clientes sin que los costes totales crezcan. Otra razón es la existencia de externalidades: cuando utilizo mi móvil o me conecto a la red, el valor que esto tiene para mí crece exponencialmente con el número de usuarios. Por tanto, lo rentable es tener redes lo más extensas posibles. Y, finalmente, está el proceso de adopción de las nuevas tecnologías: una vez que entro en una, tengo muchas posibilidades de quedar «enganchado» a ella, porque los costes de cambiar a otra son prohibitivos. Me convierto así en un rehén de mis proveedores.

Y todo esto tiene consecuencias importantes. Con rendimientos crecientes y altos costes de entrada, la tendencia al monopolio es inevitable, porque un solo proveedor lo hará, necesariamente, mejor que dos (y aquí tenemos ya un problema político y ético). Ello tendrá lugar, seguramente, después de unos años de competencia a muerte, basada en prácticas que, con criterios tradicionales, deberíamos calificar al menos de «dudosas» desde el punto de vista legal y moral: la venta a pérdida, hasta arruinar y expulsar al contrario, la creación de paquetes de programas que cierren el paso al competidor; la copia más o menos descarada de los avances tecnológicos introducidos por otros, etc.

En todo caso, las empresas de esos sectores se verán sometidas a un «imperativo estratégico» que resulta desconocido en otros negocios: crecer, crecer, crecer por encima de todo, porque las oportunidades de beneficio no se agotan mientras haya un cliente potencial al que servir. Y esto plantea también problemas éticos relevantes, porque el margen entre la lucha abierta, pero honrada, o la capitalización de la victoria lograda, de un lado, y el abuso del poder de mercado, de otro, puede ser muy estrecho.

### **Problemas éticos y económicos**

Quiero hacerles notar que estos problemas son no sólo éticos, sino también políticos y, en lo que a mí me interesa ahora, económicos. Ronald Coase, que recibió el premio Nobel de economía hace unos años, se preguntaba en 1937 por qué en el océano democrático del mercado existen esas islas de autoritarismo que llamamos empresas. Su respuesta fue que los altos costes de transacción –es decir, de información, de contratación y de ejecución de los contratos– hacen preferible un tipo de organización que sustituya la libre negociación del mercado por el «orden y mando» de la empresa. Pero ahora esos costes de transacción están cayendo rápidamente. ¿No se habla ya de algunos directivos como *free lancers* que se ofrecen en el mercado para arreglar los problemas de una empresa, a cambio de remuneraciones multimillonarias, para saltar luego a otra organización, y luego a otra?

Pero lo relevante para nosotros no es que, en las próximas décadas, los economistas vayamos a estar atareados redefiniendo la empresa, sino que estamos ante problemas que son, simultáneamente, económicos, políticos y éticos, y que deben ser estudiados por todas esas disciplinas a la vez. No bastan los criterios éticos tradicionales para decidir si la venta a precios que no cubren todos los costes en amazon.com son o no admisibles, sino que hay que entender la lógica económica que hay detrás de esta práctica. No estoy afirmando que los criterios económicos sean, automáticamente, éticos, sino que no puedo entender unos si no entiendo los otros.

Los economistas decimos también que en los mercados dominados por las nuevas tecnologías falta transparencia. Esto puede parecer exagerado, en un mundo en que la información es la clave. Pero tiene mucho sentido. Cuando compro una camisa, sé lo que compro: puedo verla, tocarla, probármela; en cambio, cuando compro un nuevo software, tengo sólo una idea remota de sus ventajas e inconvenientes. Los bienes de información son lo que los economistas llamamos «bienes de experiencia»: su valor depende de nuestra experiencia en su uso o consumo. Pero no puedo experimentar el nuevo software sin haberlo comprado y pagado antes, porque nadie aceptará que devuelva un programa que es tan fácil de copiar.

Esto da lugar a nuevos problemas éticos: o bien me fío del que me vende el nuevo programa (pero, ¿le conozco lo suficiente como para fiarme de él?), o bien me regala el programa, con la esperanza de que yo le recompense de algún modo (quizás incurriendo en

alguna de aquellas prácticas discutibles, ya mencionadas, como regalarme el programa con defectos, para que yo lo pruebe y me decida a comprarle una versión sin *bugs*, o le pague por el derecho a disponer de las nuevas versiones, etc.).

Pero quizá lo que estamos comprando no es un software, sino una relación más o menos duradera, en la que el pago por una transacción es poco relevante respecto del valor final de toda la cadena de transacciones que esperamos realizar. El *e-commerce* ofrece gratis una información que es cara, con la esperanza de que se desarrolle una relación duradera, en la que el consumidor vaya revelando sus preferencias. Al final, el comerciante acabará conociendo los gustos y preferencias de cada uno de los consumidores potenciales, lo que le permitirá reducir considerablemente sus costes, ofreciéndole lo que el cliente quiere, en una especie de campaña de publicidad personalizada, barata y eficaz.

Bien, pero... donde hay confianza hay posibilidades de traicionar esa confianza. El cliente puede buscar la información sobre un producto en un lugar, y comprarlo en otro que no ofrece esa información pero que lo vende a un precio menor. ¿Ha sido traicionada aquella confianza implícita? Y, desde el otro lado, el vendedor acabará teniendo una gran información sobre la vida de su cliente, que puede explotar en beneficio propio, o venderla a otro, pero siempre a costa del derecho a la privacidad del consumidor.

### **Las reglas de la nueva economía**

Todo ello sugiere que muchos de los problemas éticos actuales están relacionados con la multiplicación de oportunidades que proporcionan las nuevas tecnologías y que pueden desembocar en diversas formas de oportunismo. Y esto se relaciona con algo que ya mencioné antes: las nuevas tecnologías se desarrollan en un mundo sin reglas, o en el que las reglas existentes no son adecuadas, porque no se adaptan a las novedades, y en un ambiente de ausencia de tradiciones profesionales y de cultura empresarial y, por tanto, en un cierto vacío moral. Urge, pues, desarrollar esas normas, tradiciones y culturas. Pero hay que dejarlas aflorar como las antiguas: por la reflexión sobre la vida misma, gracias al trabajo conjunto de expertos de todas las disciplinas implicadas.

Quiero hacerles notar que esas reglas se están creando ya. Pero esto está teniendo lugar por la iniciativa de los hombres prácticos del sector, y atendiendo principalmente a sus incentivos específicos, que no tienen por qué ser los que la sociedad necesita. Piensen, por ejemplo, en un joven licenciado que entra en una empresa para desarrollar software. ¿Quiénes son sus mayores? Si los hay de más de cincuenta años, serán los dueños o los altos directivos, que hace tiempo perdieron ya el tren de las nuevas tecnologías. ¿Qué mensaje recibe nuestro joven técnico? «Tienes diez o quince años para estrujar todos tus conocimientos; después, quedarás obsoleto y pasarás a la segunda división de los profesionales del sector. Si haces una reconversión a tiempo, aún podrás tener unos cuantos años más de vida profesional con éxito, en tareas directivas. Y si has acumulado un patrimonio sustancial, podrás llegar ser el propietario de este negocio o de otro parecido. Tienes por delante, pues, unos años de trabajo duro, a la caza de los mayores ingresos posibles. Los otros valores –familia, desarrollo intelectual, relaciones sociales, etc.–, déjalos para después.»

¿Estoy equivocado en mi diagnóstico? Sí, ya sé que exagero. Pero las implicaciones éticas de nuestras conductas sólo las entendemos bien cuando las llevamos al límite. Que esas tendencias no sean todavía las dominantes, no nos puede tranquilizar, porque lo grave es que existan, aunque sea minoritarias –¿lo son?–, y que no haya fuerzas suficientes para

contrarrestarlas. Y si esto es así –sigo preguntándome–, ¿qué tipo de técnicos y de directivos estamos fomentando en las nuevas empresas? Más aún: si ésta puede llegar a ser la mentalidad de los técnicos, de los directivos y, naturalmente, de los propietarios en el sector de las nuevas tecnologías, ¿podemos esperar que en los demás sectores predominen otros valores?

Ustedes entienden que no estoy criticando la obtención del mayor beneficio posible como uno de los objetivos de la empresa, aunque sí como su único objetivo, al que hay que sacrificar todo lo demás. En todo caso, déjenme que les subraye que no estamos ante un problema puramente ético: no es que nuestros técnicos, directivos y accionistas se hayan vuelto egoístas, materialistas y ambiciosos (que sí lo son, o al menos lo parecen, por lo menos algunos de ellos), sino que toda nuestra sociedad les está empujando a serlo, por razones que tienen que ver, de nuevo, con la globalización, las nuevas tecnologías y los rendimientos crecientes. Se trata de lo que el Frank y Cook han llamado la *winner-take-all society*, la sociedad en la que el ganador se lo lleva todo. ¿En qué consiste esa nueva forma de vida?

Antes, los catalanes que querían oír a un buen tenor podían ir al Liceu unas cuantas veces al año, a escuchar a cantantes de más o menos calidad. Hoy todos podemos escucharlos todos los días, gracias a las nuevas tecnologías de la reproducción del sonido. Y, claro, sólo queremos oír al mejor. Por eso Luciano Pavarotti o Plácido Domingo tienen ingresos mucho mayores que los demás tenores, aunque estos sean también muy buenos en su gremio. Y lo mismo ocurre en el mundo del deporte, del arte, de las profesiones, de la consultoría... y de la dirección de empresas.

### **Nuevas formas de trabajo**

Déjenme que insista: esta forma de desigualdad en la distribución de los ingresos no es tanto el resultado de conductas inmorales por parte de los vencedores como la consecuencia de un cierto estado de cosas en nuestra sociedad que favorece esas conductas. Pero no se trata de un orden de cosas inevitable. Por eso debemos juntar los esfuerzos de economistas, sociólogos y moralistas, primero para entender ese fenómeno, y luego para darle la solución adecuada. Solución que me parece no debe ir por la vida de la regulación o de la fiscalidad, como se ha intentado en este país a raíz del lamentable incidente de las *stock options*, sino, probablemente, por el desarrollo de nuevas formas de solidaridad en la vida y en la conducta de esos privilegiados.

Nuevas formas de solidaridad, de cooperación y de sentido de participación en un bien común, que las nuevas tecnologías favorecen a veces, pero que acaso dificultan también, porque los desarrollos modernos tienen siempre un signo ambivalente.

Dentro de la empresa, por ejemplo, las nuevas tecnologías pueden impulsar el trabajo en equipo y la cooperación, así como una nueva consideración de la dignidad de los trabajadores. En la cadena de montaje, por ejemplo, el que sabía cómo había que hacer las cosas era el ingeniero. Pero más tarde nos dimos cuenta de que los operarios habían desarrollado también muchos conocimientos relevantes, y pasamos al paradigma de la producción flexible, para aprovechar ese saber disperso en la fábrica. Pero la posibilidad de reunir ese saber, procesarlo, probarlo y ponerlo en práctica era limitada, hasta que las nuevas tecnologías lo han hecho accesible y barato. Al dar autonomía y poder a los operarios, la empresa ha salido ganando con nuevas ideas, y el trabajador se ha visto mejor apreciado. Y esto es bueno desde el punto de vista ético, ¿no?

Claro que esto ha supuesto también un aumento en el grado de flexibilidad de la producción y, por tanto, del empleo, que ha introducido elevadas dosis de incertidumbre en la vida de muchas personas. ¿Qué será de mí dentro de unos años?, nos preguntamos. De nuevo surge la posibilidad de conductas oportunistas: que la empresa se aproveche del trabajador en sus mejores años y lo despida luego sin contemplaciones, cuando había creado la expectativa de un trato distinto. O que el empleado lleve a cabo un planteamiento cortoplacista: unos pocos años para ganar mucho dinero, y después... a vivir, que son tres días. ¿Cómo afectará todo esto a las relaciones de confianza dentro de la empresa? ¿Podremos seguir hablando de una comunidad de personas que comparten muchas horas de su vida en una tarea común? ¿Qué sentido de justicia o de injusticia estamos fomentando con esta manera de organizar nuestras vidas? No digo que esto sea necesariamente injusto, sino que nos obligará a revisar lo que es justo y lo que no lo es. Y esto siempre es traumático.

Y, además, la manera de vivir de las personas también está cambiando. Cada vez más son unos años de fuerte presión profesional, dominada por el afán de acumular, seguidos quizá por otros años de realización personal... si es posible ya a esas alturas de la vida, o de mediocridad y vulgaridad, y siempre con la incertidumbre sobre el futuro y la impresión de haber sido maltratados por la empresa. Flexibilidad significa oportunidades, pero también incertidumbre, fragilidad y vulnerabilidad. ¿Qué dicen los perdedores en ese proceso? Porque, sin duda, hay perdedores. ¿Tenemos algún deber con ellos, además de proporcionarles una pensión de jubilación y un seguro de desempleo, que cada vez se presentan más problemáticos, por razones macroeconómicas? No nos extraña encontrar grandes resistencias al cambio, en las calles de Seattle o en las puertas del foro de Davos, porque muchos se sienten desconcertados, asustados, con la impresión de haber perdido el control de sus vidas y el tren del futuro. Y no nos extraña también que, de este modo, estemos fomentando excusas –falsas, pero explicables– para no ser éticos.

### **¿Un futuro optimista?**

Al final, seguramente el polvo levantado por todos estos cambios se irá depositando y acabaremos volviendo a encontrar los nuevos equilibrios sociales, económicos y morales. Pero no es seguro que los encontremos con facilidad, ni que no vayamos a cometer, a lo largo del camino, errores quizá gravísimos para la convivencia, la paz social y la justicia. Y, por supuesto, vamos a hacer daño a muchos durante la transición, que se anuncia larga y compleja. En la medida en que consigamos mantener un elevado crecimiento económico, la transición será más suave: «Las penas con pan son menos». Pero la felicidad no se compra con dinero, sino que se construye a base de otras cosas, muchas de ellas intangibles, pequeñas, íntimas, que son, probablemente, las que corremos el riesgo de pisotear en estos momentos de cambio.

En todo caso, las nuevas tecnologías contribuyen al proceso en sus dos vertientes: añadiendo ventajas –oportunidades, valor, crecimiento, libertad personal, autonomía, reconocimiento de la dignidad personal...– y también costes –oportunismo, sentido de desigualdad e injusticia, y codicia: «El hombre cibernético puede ser muy codicioso, porque la codicia puede automatizarse» gracias a las nuevas tecnologías (DeLong y Froomkin).

Lamento tener que acabar anunciando que no tengo soluciones para todos estos problemas, entre otras razones, porque no tengo la seguridad de que las tendencias que aquí he apuntado se llegarán a cumplir. Más aún: ni siquiera estoy seguro de que los diagnósticos que he hecho sean acertados. Pero esto no me parece un fracaso: los problemas éticos son profundamente humanos, y el hombre supera siempre al hombre.

En todo caso, déjenme que acabe con cuatro afirmaciones, que son también cuatro retos, llenos de optimismo:

*Primero.* Los nuevos problemas son económicos, tecnológicos, políticos, sociológicos y éticos. Y no los arreglaremos –más aún, no los entenderemos– si no los enfocamos desde todos los puntos de vista relevantes. Hemos de superar la fragmentación de las ciencias para intentar encontrar respuestas de síntesis. Y aquí la ética tiene mucho que decir, porque es la clave de esa síntesis.

*Segundo.* La solución de los problemas será más fácil, y la transición menos costosa, si todos nos decidimos a ser más éticos. Lo que no quiere decir –y me parece que lo he dejado claro antes– que todo se arregle dando unas pesetas al que vende *La Farola* en la esquina o aportando a una ONG. Se trata, más bien, de pensar en cómo dirigimos nuestra vida hacia lo que es mejor para nosotros, que depende, a su vez, de lo que es mejor para los demás. En definitiva, ser solidarios de verdad, que es algo muy necesario para todos.

*Tercero.* No podemos confiar en el Estado para que nos arregle los nuevos problemas. En los últimos años hemos dicho, a menudo, que el Estado forma parte del problema. Ahora hemos de añadir que las nuevas tecnologías están cambiando también el papel del Estado, con no menos rapidez que el de las empresas. Afortunadamente, estamos ante un problema de la sociedad civil, no del Estado. O sea, lo hemos de solucionar entre todos.

*Cuarto.* El nuevo entorno sigue dependiendo, como el antiguo, de las instituciones, reglas y organizaciones sociales. Si el entorno cambia, las instituciones deben cambiar también: ése es otro reto para todos. La familia y la escuela deben recuperar su protagonismo en la creación y difusión de los valores éticos, culturales y sociales capaces de orientarnos ante el nuevo entorno económico y tecnológico. Los que trabajamos en las escuelas de dirección debemos dar nuevos aires al desarrollo de los valores, virtudes y actitudes de los directivos de ahora y del futuro. Y parecida es la responsabilidad de las patronales y las asociaciones de empresarios, como ésta en cuya sede nos encontramos, y de otras muchas instituciones. Por ello, pienso que este acto, la presencia de todos ustedes y su atención, son un motivo de esperanza. Muchas gracias. □