

## **La ética aplicada a la función directiva**

**Ángel Gabilondo** (catedrático de metafísica de la Universidad Autónoma de Madrid)

**Francisco Belil** (vicepresidente de la Fundación CEDE)

**Moderación: Manuel Campo Vidal** (periodista)

**26 de febrero de 2014**

## Sumario

<i>Abstract</i> .....	3
<i>Ideas clave obtenidas en el Diálogo</i> .....	4
<i>Presentación</i> .....	5
<i>Diálogo</i> .....	6

## Abstract

En este segundo diálogo del ciclo *Ética aplicada a las empresas* se apunta cómo la función directiva puede contribuir a la creación de espacios éticos en las organizaciones. Desde una doble perspectiva sociológica y antropológica, los participantes debaten sobre el abuso de terminología ética, sobre las interacciones que se dan entre las propensiones individuales y las condiciones del entorno y sobre si es posible compatibilizar la rentabilidad social y la rentabilidad económica. Se trata de un diálogo abundante en vivencias sobre estilos de liderazgo y en reflexiones filosóficas sobre la ética entendida como camino, una pragmática que exige introducir la dimensión humana y universal en cada toma de decisiones.

## Ideas clave obtenidas en el Diálogo

1. La ética no puede ser un simple traje de palabras en que se vistan actitudes poco éticas. En los últimos años, se ha dado un abuso del lenguaje ético, un ocultamiento de su verdadero significado por exceso de aparición. Hoy hablan de valores hasta las empresas menos éticas del mundo.
2. La ética es la creación de espacios de justicia y de libertad. Lo que es ético es el espacio, de manera que cualquier recién llegado automáticamente se incline siempre por actuar según el ejemplo del resto. Una vez implantado, este espacio ético se mantiene con una fuerte inercia.
3. Una de las claves de la ética del comportamiento directivo es generar espacios de dirección compartida a través de una información y una comunicación suficiente. La transparencia y la toma compartida de decisiones son fundamentales. Hay que evitar secretismos: lo que no se pueda llevar a un comité de dirección, u otro espacio público de deliberación, simplemente no se debería hacer.
4. El camino ético es un camino pragmáticamente interesante y eficiente. Ética sostenible es pensar en el largo plazo y en el horizonte futuro de la organización. Hay que ser un directivo de mirada larga, no un inmediatista. Es compatible ser una empresa ética y tener beneficios. Es más, para tener beneficios sostenibles la empresa ha de ser ética. Si se consigue una cultura ética nuestros costes de transacción bajan.
5. Las escuelas de negocios y otros ámbitos educativos tienen también la responsabilidad de formar directivos/as con dimensión ética. Durante demasiado tiempo se ha formado un/a directivo/a obsesionado/a con los resultados a corto plazo y el siguiente *bonus*.

## Presentación

### **Jaume Lanaspá**

***Patrón de la Fundación Bancaria “la Caixa”***

Agradezco a los organizadores por su acierto en el tema y en los ponentes. Agradezco a los ponentes y al moderador que hayan aceptado participar. Un agradecimiento especial a Ángel Gabilondo por el madrugón para estar aquí puntualmente. Algunas personas dudaban de su asistencia en las circunstancias actuales (el acto se celebra al día siguiente de su presentación como candidato del PSOE por la Comunidad de Madrid), pero él tenía un compromiso y ha venido. Y como ciudadano también le agradezco la insensatez de la decisión que ha tomado. En un país como el nuestro, que necesita mejorar la calidad democrática, su candidatura es objetivamente una buena noticia. Me ha encantado que alguien tenga la osadía de citar a Kant en un mitin, algo que no se ha dado posiblemente en la historia de Europa. *Macaya* es el lugar de reflexión, de diálogo, de concordia, de visión a largo plazo, en colaboración con todo el mundo, instituciones académicas, tercer sector, ONGs, administraciones, fundaciones. Es una fortuna contar con socios relevantes y con rigor como los que hoy se han juntado para organizar este ciclo. En el fondo, la ética directiva es función de la ética de los directivos. Más allá de los códigos éticos, está la ética de los propios directivos que conforma la ética de la empresa y la llevan a la coherencia. Un ejemplo positivo: cómo reaccionó en su día *Caixabank* frente al tema de los desahucios. Nuestra obra social trata de luchar contra la exclusión social, la pobreza infantil, el desempleo; *Caixabank* es un banco que cotiza, un banco como todos. Cuando empezó la crisis, el comité de dirección de *Caixabank* decidió que *Caixabank* no dejaría ninguna familia en calle, aplicamos la dación en pago seguida de un alquiler social para las familias que no podían hacer frente a sus obligaciones crediticias. Fue un ejemplo de coherencia entre la obra social y la actividad bancaria. Esta coyuntura dura que nos ha tocado vivir ha generado algún motivo para la esperanza: hoy en la sociedad española hay una creciente demanda social de ética en las empresas, de rechazo a la corrupción, de legitimidad social y de coherencia.

### **Pau Juste**

***Presidente la Fundació Factor Humà***

Vaya por delante mi admiración hacia los ponentes por la trayectoria profesional y vital que han demostrado y que hizo, en su momento, que pensáramos desde la *Fundació* en pedir su colaboración para intentar hablar de un tema nada trabajado. Gracias a la *Obra Social* por haber pensado en la *Fundació Factor Humà* como socio para organizar estas jornadas. Esta es la segunda jornada de un ciclo que empezó hablando de ética y empresa, hoy hablaremos de ética y función directiva, y cerraremos el 10 de junio hablando de la ética en el ámbito de las relaciones laborales. Agradecer a la *Fundación*

CEDE y a la *Asociación Española de Directivos* y a los consultores que han intentado poner encima de la mesa ideas que han permitido que el debate tenga este formato. Ángel Gabilondo, hoy más en boga por otros temas, ha desarrollado su trayectoria como filósofo, catedrático de Metafísica de la *Universidad Autónoma de Madrid*. Autor de diversas publicaciones en el ámbito de la filosofía, numerosas traducciones, introducciones y ediciones. Entre 2009 y 2011 fue ministro de Educación. En su condición de rector de la Autónoma llegó a presidir la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Desde la *Fundació*, en el momento en que consideramos perfiles profesionales es porque hemos hecho un seguimiento de su trayectoria y han sido un referente para nosotros. El segundo ponente es Francisco Belil, a quien agradecemos el esfuerzo de acompañarnos hoy. Es ingeniero por la *UPC*, su trayectoria profesional se ha desarrollado en dos grandes empresas, *Bayer* y *Siemens*, ocupando cargos de alta responsabilidad, como presidente y consejero delegado. Ejerció de presidente de la *Federación de la Industria Química* y de la *Cámara de Comercio* alemana, es vicepresidente de la *Fundación Bertelsmann* y de la *Fundación CEDE*. Conoció y colaboró con nuestra fundadora, Mercè Sala. Manuel Campo Vidal, hará el papel de moderador, pero también cuenta con una amplia experiencia como directivo de empresas en el ámbito de la comunicación. Es ingeniero técnico industrial, doctor en Sociología, actualmente es consejero delegado de *LUA Multimedia* y director del *Instituto de Comunicación Empresarial*. Fue uno de los artífices del lanzamiento de *Antena 3* como director de la cadena. Actualmente preside la academia de televisión. Son ponentes con una más que acreditada trayectoria personal y profesional.

## Diálogo

**MANUEL CAMPO VIDAL:** ¿Es posible que intelectuales honestos en estos tiempos entren en la política? Algo así regenera el conjunto de la situación y es enormemente de agradecer el paso que ha dado Ángel. En este y otros países del mundo se habla mucho de la Responsabilidad Social Corporativa, pero a la hora de la verdad parece una *aggiornamento* a las exigencias de la nueva situación y no una referencia práctica de lo que realmente sucede o tiene que suceder en las empresas. Empecemos por la opinión de Francisco Belil.

**FRANCISCO BELIL:** Gracias por la invitación, es un placer estar aquí y tratar un tema que es fundamental para todos nosotros y que en los últimos años no nos hemos tomado suficientemente en serio. Si analizamos las raíces de la última crisis, nos damos cuenta del importante papel que la falta de integridad ha tenido en su gestación por ejemplo el decir una cosa y hacer otra. El tema merece ser reflexionado y, sobretodo, que apliquemos las conclusiones. Al final, la mejor forma de aprender siempre es con el ejemplo; si cada uno empezamos a dar más ejemplo en este campo, veremos cómo los demás irán siguiendo. Dejadme empezar con una vivencia personal que pasó hace

cincuenta años, pero que a mí me marcó y tiene que ver con este “dar ejemplo”. Mi abuelo tenía dos fábricas y un día decidió que tenía que invertir una cantidad importante para sacar nuevos productos. Para obtener los recursos necesarios vendió una finca que tenía. Después de verse con varios candidatos, se puso de acuerdo con uno de ellos y apalabró un precio. Yo era jovencito y en una reunión familiar el abuelo explicó que había pactado la venta, pero que al día siguiente había llegado una oferta un 15% superior. Se empezó una discusión: “el 15% es mucho dinero, te permitirá invertir más”. El abuelo la cortó rápidamente diciendo “he dado mi palabra”. No había firmado ningún papel, haber dado la palabra y eso era lo importante. Los jovencitos tomamos buena nota. Lo explico cincuenta años después porque es el ejemplo lo que te permite tener una guía sobre lo correcto en cada momento. Si actuáramos más en esta dirección, nos iría mejor como sociedad.

**ÁNGEL GABILONDO:** Hemos perdido la palabra. Éramos seres de palabra, como decía Aristóteles. Por eso buscábamos lo justo, lo ajustado, lo conveniente. La pérdida de palabra y el olvido del otro son los dos determinantes de la claudicación ética. Gracias por la amabilidad y la invitación. En efecto, ayer se me ocurrió citar en público ante 1500 personas que agitaban banderas una frase de Kant: “la honradez es la mejor política”. Lo curioso fue que todo el mundo aplaudió con pasión esta frase. ¿Cómo estaremos que cuando alguien dice la palabra honradez en público se produce una convulsión? Le empiezo a temer a la palabra “ética”. No es que me parezca mal, me parece decisiva. Hay palabras que se ocultan por exceso de aparición. También es una forma de ocultamiento. Nuestra verdadera palabra es nuestra forma de vida. No sólo las cosas que decimos. La mayor de las mentiras es no estar a la altura de lo que uno dice. La coherencia, la responsabilidad, la consistencia. Un pequeño detalle: los demás también tienen palabra. Eso es lo que complica el asunto. El de al lado también sueña, también quiere, también ansía... un pequeño detalle: hay otros. La ética es la creación de espacios de justicia y de libertad. Si ustedes y sus empresas crean espacios de justicia y de libertad, están creando un espacio ético. Ahora, no lo confundamos con la moral o la moralina. Tiene mucho que ver con la actitud y el comportamiento personal. Una frase de Marco Aurelio, ejecutivo, político, militar, pensador. Le preguntaron cuál es tu oficio y dijo “ser bueno”. ¿Qué será eso de “ser bueno”? Hay rumores de que se dan casos. ¿Qué será en una empresa ser un “directivo bueno”, no sólo un buen directivo? ¿No es un obstáculo para ser un directivo, una pega? ¿No se dice a veces “es que lo encuentro demasiado bueno”? ¿No se ve como una debilidad, como una falta de voluntad y determinación? Cuidado en decir que la ética no pasa por nosotros mismos, que es cosa de las empresas, de Occidente, de los políticos, de los japoneses. ¿Y tú qué? La ética es también la ética del cuidado de uno mismo.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** Un tema enormemente interesante es cómo le damos un sentido distinto a las palabras. Hay un riesgo de que el abuso del lenguaje ético no sea otra cosa que un traje de palabras en el que enfundan determinadas personas para después no tener una actitud precisamente ética.

Francisco, te habrás encontrado con muchos directivos éticos durante tu práctica. Si tuviéramos que diagnosticar cómo está el mundo de la empresa en relación con la ética, ¿qué diríamos?

**FRANCISCO BELIL:** Por suerte la inmensa mayoría son éticos. Lo que pasa es que oímos más hablar de los malos. Los que no cumplen son minoría pero hacen mucho ruido y mucho daño. He tenido la oportunidad de estar casi 7 años viviendo en Latinoamérica, así como trabajando en África y allí se viven este tipo de cosas con más intensidad. Con el tiempo desarrollas un sexto sentido sobre de quién te puedes fiar y qué temas son críticos. Desarrollas una sensibilidad especial a pequeñas señales que normalmente pasan desapercibidas. Si te apoyas en un círculo de confianza, seleccionas bien y tienes controles instalados puedes gestionarlo. He visto casos muy especiales. A mí me han llamado por la noche a la oficina ofreciéndome ponerme en nómina de una empresa de la competencia. Tienes que saber decir no y plantarte. En otra ocasión, montando una fábrica tenía que comprar unos reactores de vidrio que no se encontraban en Latinoamérica, así que había que importarlos. Recibí otra llamada. Me pidieron una ayuda para agilizar los trámites de aduana. Les respondí que todo era legal y correcto. Me amenazaron con retirarme el permiso de importación. Resultado: una demora de casi medio año en la puesta en marcha de la fábrica, pero al final ganamos y espero que haya servido para algo. Desde mi punto de vista, una de las responsabilidades de las empresas europeas que trabajan en estos países es, no sólo traer tecnología, sino también mostrar que hay otra forma mejor y más sostenible de hacer muchas cosas.

**ÁNGEL GABILONDO:** Yo no puedo responder desde un punto de vista de experiencia sociológica, pero lo llevaré a un terreno antropológico. Me dicen mucho “tú crees mucho en la bondad de los seres humanos, eres un ingenuo”. Como no se puede votar quiénes son buena gente y quiénes mala gente, hay que acudir a la antropología de Kant. Kant dice que en todos hay una propensión al bien y una propensión al mal. En todos hay cierta maldad. En vez de dividir la sala en buenos y malos, nos dividimos cada uno de nosotros. La propensión no nos hace ni buenos ni malos. Sólo depende de las elecciones que adoptemos el que vayamos en el camino de ser buenos o de ser malos. Si uno tiene esa doble propensión, pero todos los días mata a alguien se convierte en malo. Si uno diariamente habla bien de alguien, que es un ejercicio que recomiendo a todos (se puede incluso no hablar siempre del mismo), acabará teniendo una propensión que le llevará a ser buena gente. Depende, pues, de lo que hagamos, es una elección de vida, una voluntad cívica. Una empresa, una institución, está en cada elección que hace, cada llamada que se responde, cada momento. Gobernar es elegir, preferir, decidir. Cada elección es una elección ética. A veces las dos ofertas son malas, no sabes dónde está el mal y dónde el bien, se corre un riesgo al elegir. Por eso, una de las claves de la ética del comportamiento directivo es generar espacios de dirección compartida a través de una información y una comunicación suficiente. Un mal directivo se caracteriza porque se aísla y aísla a los demás. Nunca confía para generar información, comunicación y espacios de

deliberación. Su poder consiste en saber lo que los otros no saben: una debilidad infinita. No sé si los malos son muchos o pocos, pero se ve que de 7 a 8 de la tarde trabajan bastante. No sólo son los grandes discursos sobre la ética, son las elecciones que hacemos cada uno y nuestra escala de valores. Conocí una empresa que listó los “Valores de la empresa”, eran 15 y eran maravillosos. Entre ellos había alguno referente a ganar dinero y a hacer negocio, cosa que también es maravillosa. Les dije: “me encanta, pero sólo quiero saber una cosa: ¿qué ocurre cuando entran en conflicto los 15?”. Entonces se aplica el 6, que era el del ganar dinero. El problema no son los valores, todo se ha puesto perdido de valores, estamos en un mercado de valores, hablan de valores hasta las empresas más depredadoras del mundo. El problema es la escala de valores. En mi escala de valores, el “factor humà” es siempre un fin, el ser humano es prioritario, nunca es un medio. Hay que ponerlo por encima de todo. Incluso por encima del punto 6. Si todo es una gran coartada para la dinerología, que es la teología contemporánea, dejémonos de gastar tiempo con palabras. Repito, yo soy partidario de ganar dinero y que sea rico quien pueda; ahora a ser posible no a cuenta de generar bolsas de pobres.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** Volvamos a Latinoamérica, a un ejemplo que vi muy de cerca recientemente. Tengo una buena relación con un altísimo directivo bancario español en un país de Latinoamérica con unas 2000 personas a su cargo. Creía que era una persona que gestionaba bien, que tenía valores. Pero me entraron dudas cuando en uno de los viajes me presentó a algunos miembros de su equipo. Uno de ellos hizo una exhibición de cómo trata a las personas que están a su cargo en el país con una gran dureza, “a estos hay que ponerlos en vereda”, “que sepan quién manda”. Me cambió la concepción tan grata de aquel directivo a causa de la tolerancia de que bajo su mandato se tengan otras prácticas bastante impresentables. Es una cuestión que está en relación con si se ve lo que pasa debajo o no. No sería suficiente con generar esos espacios para que crezcan y se formen como directivos, sino también no tolerar otros tipos de prácticas.

**FRANCISCO BELIL:** Ahí hay un problema que, si no lo corrigen,, tenderá a agravarse. Tiene que ver con estilos de liderazgo. Las empresas, por plana que sea la estructura que tengan, tienen una organización jerárquica. El consejero delegado tiene la obligación de marcar una dirección, un estilo y hacerlo vivir.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** Hacerla cumplir en un estilo...

**FRANCISCO BELIL:** El estilo del liderazgo tiene que impregnar a la organización. No puede ser que el presidente o Consejero Delegado sea una persona tolerante, que da confianza e invita a participar y compartir y dos niveles más abajo se esté gestionando de una forma completamente distinta. Este fenómeno no es específico de Latinoamérica. En Europa, de vez en cuando, también te encuentras con este tipo de jefes de “orden y mando” que actualmente no están en su lugar.

Una cosa básica en cualquier organización, y debería serlo en nuestra vida, es buscar transparencia. Si fuéramos capaces de ser más transparentes, nos iría como sociedad muchísimo mejor. Es un ejercicio que he hecho en las últimas y penúltimas elecciones: cada vez que me encontraba un candidato le decía: “¿Por qué no incluís en vuestro programa el ser más transparentes? Haced una promesa concreta de transparencia”. Me ponían mala cara y yo les decía que hicieran una prueba piloto. En las empresas hacemos pruebas todos los días, y aprendemos mucho. Coge un ministerio, una secretaría... y haz una radiografía con alguien externo que os diga cómo está, y haced un plan de acción para mejorarlo. Después publicadlo. Ningún político ha querido hasta ahora entrar. Supongo que Ángel sí que hará algo parecido en Madrid. Es necesario para la regeneración que necesitamos.

**ÁNGEL GABILONDO:** Mandar debe ser muy difícil por lo que he oído. Exige una cierta autoridad moral, un reconocimiento del otro. En ese sentido, el camino ético es un camino pragmáticamente muy interesante y muy eficiente. Frente la lectura de que ser éticamente responsable es un peligro para una empresa. La ética es el camino, no es el fin de una empresa. Hay que informar, comunicar, hacerse comprender, no hay que dar por supuesto que uno lo sabe todo. El mal de este país es mal de oído. Lo peor que te puede ocurrir es que te den la razón. “Transparencia” es otra palabra de la cual me importa más su contenido que su utilización. Es nuestra obligación hacernos comprender. Yo no digo que el directivo deba dar conferencias, pero sí tratar de explicar, reunirse con los demás. Tratar que cada uno sepa para qué está haciendo algo en relación a su trabajo, en qué horizontes nos movemos. La empresa es una entidad comunitaria y el directivo debe pertenecer a una tarea común. Nada una más que luchar juntos por algo. La ética es también la generación de lucha compartida. Hace falta paciencia, mesas, menos prisas, conversación. El camino más corto es el que pasa por los demás, por una dirección compartida, una decisión explicada. Quien está en una institución debe saber cuál es su papel en los objetivos de esa institución, no basta con “repartir folletos” o decir “está en la página web” o “tú no eres el jefe”. El liderazgo y la capacidad de decidir se legitiman porque uno es capaz de mostrar que se tiene competencia y se es capaz de correr el riesgo. Hay gente que manda muy bien, pero no son espacios éticos ni hacen comunidad. Hay empresas que no son “empresas”, son instituciones que van a por cosas, sin objetivos compartidos.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** Has dicho algunas de las frases exactas que se escuchan en las empresas.

**FRANCISCO BELIL:** Si consigues esta transparencia, que es fundamental para tener éxito y ser sostenible, este tipo de conductas se detectan inmediatamente y tienes la posibilidad y la obligación de corregirlas lo antes posible. Las paredes deberían ser de cristal. Lo peor es cuando se hacen cosas diciendo “esto es muy confidencial, muy secreto”. Lo que no se puede explicar debe ponerse entre signos de interrogación y la mayor parte de las veces no se debería hacer. Pasa por desgracia en todo el mundo, también en la política.

**ÁNGEL GABILONDO:** Lo comparto absolutamente. A mí me pasaba en consejos de gobierno de la universidad, además las personas que te vienen con secretos hablan bajo y se friegan las manos. Alguien me dijo: “¿qué nivel de opacidad le vamos a dar a esta conversación?”. Si no se puede llevar a la junta de gobierno, a un espacio público, no se puede hacer.

**FRANCISCO BELIL:** Es exactamente así. Lo que pasa es que aún existen tabús y tradiciones que quienes tenemos responsabilidad, hemos de intentar eliminar lo antes posible.

**ÁNGEL GABILONDO:** Has dicho una cosa importantísima. La palabra ética viene de *ethos* que significa “madriguera”. Es el sitio donde se está. Lo que es ético es el espacio. De tal manera que sólo estando ahí ya te comportas de una cierta manera. Un sinvergüenza canta en un espacio ético. Y si el espacio no es ético quien canta es el que es bueno. La ética no es una cosa sólo individual, es un espacio que hay que generar. Si no, mandamos a la gente a la heroicidad de ser éticos en un contexto que no es ético, es decir, a hacer el ridículo.

**FRANCISCO BELIL:** Si conseguimos crear este espacio en nuestras organizaciones, cualquier recién llegado automáticamente, aunque tenga estas dudas que decías, se inclina siempre por actuar como el resto. Es una cultura que se transmite. Lo difícil es llegar a conseguirlo. A veces, llegas ahí después de pasar una serie de traumas. A veces, como en la vida, una situación límite te lleva a dar un golpe de volante. Cuesta, pero una vez implantado (hay muchos ejemplos de empresas) este espacio se mantiene por inercia. Tienes muchas probabilidades de que continúe durante un periodo largo de tiempo.

**ÁNGEL GABILONDO:** Podemos hablar de “ética sostenible”, sostenible social, económica y políticamente. Sostenible también significa que alguien está pensando en el futuro y estableciendo un cierto horizonte. Hay que ser un directivo de mirada larga, no un inmediatista. En las empresas se pide éxito, resultados inmediatos. Los valores no tienen días, los estados de ánimo sí. La ética no es un estado de ánimo.

**FRANCISCO BELIL:** Esto es lo que distinguiría a un buen ejecutivo de uno mediocre: el bueno no sólo considera en sus decisiones el pasado de la empresa, las raíces, considera las necesidades del presente y del futuro. En mi vida me he encontrado con miles de contratos que he tenido que honrar porque los habían firmado antecesores míos. Hay algunos que destacaban por la visión de futuro. Te dices: el señor que firmó esto hace veinte años debió ser una persona extraordinaria.

**ÁNGEL GABILONDO:** Esto que tan bien dices tiene que ver con dar dimensión de humanidad a lo que hacemos. La humanidad no sólo está formada por quienes estamos aquí y ahora, también por quienes no están ya y por quienes no están todavía. Si uno es capaz de introducir esa dimensión de respetar un

legado y anticipar un futuro, está dando dimensión de humanidad a sus decisiones. La ética tiene una cierta voluntad de universalidad. Kant hablaba del imperativo categórico: obra de tal manera que tu comportamiento pueda servir de máxima para toda la humanidad, que cada acción esté vinculada a un proyecto de humanidad y universalidad.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** A partir del concepto de transparencia que se ha introducido, quisiera introducir el concepto “valentía”. ¿Cómo se comporta uno en un ámbito hostil? En el mundo de la comunicación hay personas que con muchas dificultades quisieran tener un comportamiento distinto respecto a las noticias, pero se impone el microclima, la presión, el posicionamiento editorial, el partido tomado y el atrincheramiento ideológico. Durante la investigación del 11M, según qué periódico leías pensabas que era una cosa de etarras o de yihadistas. ¿Qué hace un redactor que no cree correcto forzar los acontecimientos? Tomar un riesgo en ciertos microclimas que exige valentía. Fuera de la madriguera, el ambiente es absolutamente hostil.

**FRANCISCO BELIL:** Es cierto. Y vale para todas partes, Madrid, Barcelona, el norte de Europa. Se requiere una cierta valentía si estás en la madriguera equivocada y tu comportamiento llama la atención por diferente. Yo por suerte no me he encontrado en esta situación.. Hay casos que te plantean un dilema personal. Si estás rodeado de gente que piensa otra cosa, has de llegar a la conclusión de que estás en el sitio equivocado y actuar en consecuencia.

**ÁNGEL GABILONDO:** Estoy de acuerdo en el planteamiento general, pero yo soy partidario de ir buscando alianzas, ofrecer algunas resistencias, generar espacios de contestación, de rebeldía. Pero hay un límite: uno tiene que vivir con un relato soportable de sí mismo. Que al acabar el día pueda decir, como dice Séneca, “hoy he vivido”. Hay cosas insoportables y entonces hay que irse, si se puede claro.

**FRANCISCO BELIL:** Si hay que levantar la voz, expresar que no se está de acuerdo pero al final si ves que el grupo actúa de forma contraria a tus convicciones, no tiene sentido, te has de ir.

**ÁNGEL GABILONDO:** Yo también quiero comprender a quien no se va. La ética es comprensión de las decisiones de los otros. Es muy fácil hablar desde la tranquilidad. La ética es comprensión hacia la fragilidad de quien hace lo que humanamente puede, quien en su escala de valores tiene que velar por su familia. Esto evita convertirnos en jueces de ética.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** Yo planteaba el caso extremo del microclima en los medios de comunicación. A veces el resultado en los medios es inmediato, los datos de audiencia de mañana. Se hacen contratos que exigen gritar e interrumpir en los debates.

**ÁNGEL GABILONDO:** Hace años me invitaron para hablar de la fidelidad y me dijeron que tres iban a hablar a favor y tres en contra. Me pidieron que hablara

a favor. No acudí. Había la concepción que uno podía defender lo que exige el papel.

**FRANCISCO BELIL:** Un matiz sobre un matiz: hay muchos casos en que se utiliza el “yo no puedo hacer otra cosa” porque es el camino más fácil , la excusa más socorrida.

**ÁNGEL GABILONDO:** Alguien dijo: “nunca se sabe lo que puede llegar a poder un ser humano”. En ocasiones algo te parece imposible, pero te rearmas y lo haces.

**FRANCISCO BELIL:** Es increíble cómo podemos llegar a auto-justificarnos los seres humanos por los caminos más complejos.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** Se ha sugerido que en los mandos intermedios, dentro de la estructura de la empresa, se genera un grupo de personas que viven de lo que saben y no saben los demás, de la información que son capaces de dar hacia arriba y de la que administran hacia abajo. Se crea un tapón realmente delicado. Un tráfico que sustenta relaciones de poder. Decisiones buenas de arriba pueden llegar estropeadas abajo por ese mercadillo de información.

**FRANCISCO BELIL:** Si conseguimos transparencia, estas capas de arcilla no permeable van a ser detectadas. Lo malo es si no llegas a verla. Hay que tener mecanismos que te permitan detectar estos puntos especiales. Hay algunas áreas en las empresas que estadísticamente son más críticas. A ellas hay que dedicarles una atención especial.

**ÁNGEL GABILONDO:** Concejal de urbanismo.

**FRANCISCO BELIL:** Es así. Yo cada dos años, máximo 3 años, cambiaba el jefe de compras profilácticamente. Argumentaba que era *job rotation*, que lo era, pero yo sabía que uno necesita un tiempo para montar su red clientelar. Tienes que crear un cierto equilibrio en la empresa, un solo elemento te puede distorsionar la totalidad, de igual modo que un dolor de cabeza puede crear malestar en todo el cuerpo e influenciar tus decisiones y actuaciones.

**ÁNGEL GABILONDO:** La empresa entendida, no sólo como una comunidad, sino como un organismo.

**FRANCISCO BELIL:** Exacto, con su esqueleto, sus músculos, cerebro, corazón.

**ÁNGEL GABILONDO:** Eso lo decía Platón pero de ahí defendía la aristocracia: “ha tenido usted mala suerte, le ha tocado ser dedo meñique y yo soy la cabeza”.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** Entraremos en el turno de diálogo con los asistentes. Es muy importante escuchar. Este es un país donde escuchamos poco.

**ÁNGEL GABILONDO:** Es un mal del oído interno. Hay que comprender lo que el otro dice, no sólo oírlo.

**ANTONIO RUIZ VA:** Habéis hecho una descripción potentísima de lo que debe ser. Pero lo que es no está tan claro. Hay una cultura de miedo a la ética. La inmensa mayoría tiene que tragar y no se puede negar a hacer según qué cosas. Es un problema cultural difícil de erradicar. Reputadas escuelas de negocio lo que proponen es andar por el filo de navaja. La ética no deja de ser una “maría”, lo importante son los beneficios.

**ÁNGEL GABILONDO:** Hemos olvidado que la ética es constitutiva de lo que somos, no un apéndice. Es fundamental para ir más lejos, para incluso tener más éxito personal. La dejamos como actividad de fin de semana. Pero le va ir mejor a la empresa si es ética.

**FRANCISCO BELIL:** Está demostrado que es así. Si consigues una cultura ética tus costes de transacción van a bajar considerablemente. Cada vez más nuestras relaciones son relaciones de confianza. Confiamos en los expertos. Confiamos en unos productos y no en otros porque conocemos la reputación de ciertas empresas. Una buena reputación se consigue con muchos años de hacer bien los deberes. Warren Buffet decía: si me haces perder dinero, te lo puedo perdonar; pero si acabas con mi reputación, no.

**JOSEP MARTÍN** (empresario integrante del Club de Roma): Una propuesta interesante que yo he practicado como empresario es la participación en beneficios. Como ha dicho Vidal, tenemos un problema grave con la comunicación que complica a los ciudadanos la toma de decisiones. ¿Qué le parece a Gabilondo que en lugar de religión se impartiera más ética? Pensando en la política, si en una cesta hay cien manzanas podridas y entra una buena, ¿puede convertir a las otras en buenas?

**ÁNGEL GABILONDO:** No se conoce que se haya producido eso. Yo creo que los valores se aprenden por contagio. En la educación para la ciudadanía hemos defendido esto. Tiene que ver con los planes de enseñanza y nuestro propio comportamiento. Algunos critican a los jóvenes la falta de valores pero es toda la sociedad la que ha hecho una prioridad del éxito por encima de todo. Si no tienes éxito, te miran casi como un incapaz. Yo espero que se pueda aún distinguir política de politiquería. Entre la construcción de la *polis* como espacio común y los intereses particulares de quienes van a aprovecharse.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** La independencia es muy cara y fuera de las grandes organizaciones hace mucho frío.

**FRANCISCO BELIL:** La participación en beneficios cada vez se está haciendo más, pero no necesariamente es una receta para la ética. Puede incluso incentivar a hacer cosas poco éticas para conseguir más beneficios. Es más útil introducir el espacio ético de calidad, del que hablábamos antes, en toda la organización.

**SANTIAGO OTERO:** Es fundamental el fomento del debate. Se premia el seguidismo y se castiga la discrepancia. Debe haber ideas diferentes, también en la política.

**ÁNGEL GABILONDO:** La información es muy cara. Parece que vivimos en una sociedad de la información, pero lo que hay es muchas noticias, trasiego de noticias. La información contrastada es muy cara. Soy un enfermo de los acuerdos, de buscar acuerdos y consensos. En el espacio político a veces hay demasiada confrontación. Más bien se confrontan las personas, no los asuntos.

**JAUME LANASPA:** En mi experiencia profesional he descubierto que lo que más me enfadaba era ver cómo algunas personas habían creído que podían pedirme cosas deshonestas. También aprendí a avergonzarse al interlocutor que pide tales cosas, sin humillarlo. Incluso los sobornadores necesitan un relato soportable de ellos mismo. Quizá la inclinación al bien sea algo mayor que al mal.

**ÁNGEL GABILONDO:** Eso lo dice un hombre bueno. Kant decía que el género humano progresa hacia lo mejor. La ética también es una apuesta, igual que la vida. La ética es apostar por ser bueno, prueba a ser bueno. Hay una distinción entre la autoridad moral (*auctoritas*) y el poder (*potestas*).

**JOSÉ ANTONIO LAVADO:** Algunos filósofos dicen que la ética no trata de lo bueno, sino de lo óptimo. Quizá detrás de la cultura del miedo a la ética existe la gran losa de la exigencia de “cero errores”. Victoria Camps dice que la ética empresarial siempre tiene un conflicto entre la eficiencia y la justicia. Se establece una dicotomía y no se entiende como un conflicto a resolver en cada caso. ¿No será que no apostamos como directivos por introducir la ética?

**FRANCISCO BELIL:** Todo pasa por convencerte y convencer a los demás de que este es el camino mejor. Una vez tienes una vara de medir es mucho más fácil el introducirlo.

**ÁNGEL GABILONDO:** La ética es un espacio, pero también un tiempo. Marco Aurelio hablaba de “oficio”, que significaba “tu deber”. Aparece como un camino. No podemos entronizar la idea de ser buenos, somos el camino de tratar de serlo, la lucha por ello.

**FRANCISCO BELIL:** El buen directivo se está formando permanentemente. El bueno tiene ansia de aprender.

**RUBÉN LLOP:** Un comentario ligeramente negativo sobre las referencias a la falta de ética en Latinoamérica. No podemos criticarla desde una supuesta superioridad moral europea. Sólo hay que ver el comportamiento de las empresas del IBEX 35 que han sido multadas. La propia *Siemens* también fue multada por comportamientos ilegales en más de 20 países del mundo. En las empresas multinacionales cotizadas, ¿ven posible que se construya un espacio para trabajar por el futuro?

**ÁNGEL GABILONDO:** Aristóteles decía que la voz sirve para expresar el gusto y el disgusto, la palabra para expresar lo conveniente, en el sentido de lo ajustado.

**FRANCISCO BELIL:** He hablado de Latinoamérica no por ninguna superioridad moral, que definitivamente no tenemos ningún derecho a tener, sino porque pasé allí 7 años y he vivido muchas situaciones críticas. Objetivamente, hay ránquings de transparencia que de forma sistemática sitúan a países latinoamericanos en posiciones más bajas. Sobre el tema de *Siemens*, durante décadas en Alemania estaba permitido deducirse las comisiones de venta. Era un sistema que utilizaban prácticamente todas las empresas. Hubo un cambio de legislación en el año 2000 en el cual pasó a estar prohibido. Se avisó a todo el mundo que la empresa no iba a tolerarlo. Hubo una cierta inercia y durante un tiempo corto algunos pocos empleados siguieron haciéndolo para asegurarse su *bonus*. Es importante que la parte variable de la retribución no sea demasiado alta porque crea mucha presión. Se detectó y se aplicaron medidas internas drásticas. La reputación de la *Siemens* se resintió en el *Dow Jones Sustainability Index*, pero después de la aplicación de las medidas, las mejores y más agresivas introducidas por ninguna empresa en el mundo, pasamos del último al primer lugar de las empresas del Dow Jones.

**MANUEL CAMPO VIDAL:** A propósito de las escuelas de negocio, algunas pasan por una delgadísima línea sobre la ética. Manuel Castells atribuyó buena parte de la profundidad de la crisis financiera al tipo de directivos formado por las escuelas de negocios obsesionado con el *bonus* y las *stock options*.

**ÁNGEL GABILONDO:** Hay dos tipos de globalización, como de colesterol, la buena y la mala. Hay una globalización de los derechos y una globalización depredadora.

**ANA GONZÁLEZ:** Quisiera dar las gracias por la sesión y el sentido del humor de los ponentes. Se ha hablado mucho de la responsabilidad de las personas, pero quizá habría que profundizar en las condiciones del ambiente, la cultura y los procedimientos.

**ÁNGEL GABILONDO:** Hay que compartir experiencias. Hablar con sinceridad, con naturalidad. También me gustaría oír a 40 o 50 personas que día a día se las ven con éstas para conocer su experiencia. Por eso hay que agradecer que

se celebren estos encuentros. La gente está muy sola. Son de recursos humanos, no de recursos divinos.

**FRANCESC FRANSÍ:** ¿Sería necesario profesionalizar un poco a las personas que asumen responsabilidades en el sector público?

**FRANCISCO BELIL:** Sí, cuanto más, mejor. Hay gente muy valiosa en la función pública, pero comparada con algunos países del entorno tiene campo de mejora. La competitividad de las empresas también se complementa de puertas afuera, no sólo de puertas adentro. Todos los empresarios tenemos gran interés en que la función pública sea lo más eficiente posible.

**ÁNGEL GABILONDO:** Yo soy un funcionario público, profesor de universidad. Hay una percepción de que los funcionarios son personas incompetentes, con muchas vacaciones... Yo soy un orgulloso funcionario público. El debate de la función pública es tremendamente complejo y central. Hay que formar consistentemente, no sé dónde, la capacitación para el servicio público. Los ministros pasan, pero los funcionarios permanecen. La consistencia de la administración del estado reposa sobre estas personas de gran capacitación que a veces se ven atrapadas por las veleidades de los políticos. Hay que hacer compatible la rentabilidad social con la económica. Mi sueño es que una institución pueda ser rentable social y económicamente.