



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

¿Maquiavelo se Equivoca?

¿Sostener brechas entre lo que se declara y se hace en las compañías es una ventaja competitiva?

Autores: Adriana Delle Donne
Juan Ignacio Recabeitía

Profesor: Ignacio Bossi



SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a
los fines exclusivamente académicos y didácticos la
Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera
cursada en esta institución.

Adriana Delle Donne
DNI 13 423 317

Juan Ignacio Recabeitía
DNI 13 385 305



Índice

1	Entre el ser y el parecer – entre la persona y el personaje	2
2	Los valores – marco de análisis.....	5
2.1	Los valores para nosotros, y en la sociedad	6
2.2	Los valores y el ejercicio del poder	11
3	La puesta en práctica: “lo que se hace”	16
4	A modo de síntesis.....	22
5	Nuestras conclusiones	23
6	Bibliografía	26



1 Entre el ser y el parecer – entre la persona y el personaje

En las empresas, las exigencias determinadas por la generación de valor son cada vez mayores, la competencia se hace cada vez más fuerte, la tecnología avanza rápidamente y obliga a cambiar procesos, y formas de trabajo, la globalización hace caer fronteras en forma continua llevando a que las organizaciones queden expuestas frente al mundo entero. y en escasos segundos.

En este mundo en constante cambio, los modernos postulados de la *complejidad*, la *teoría del caos*, la *teoría general de sistemas* y el *constructivismo*, intentan diseñar explicaciones y estrategias para enfrentar estas nuevas realidades.

Inmersas en este marco complejo, las organizaciones deben ser gestionadas en un contexto de fuerzas de acción y reacción que se originan tanto desde el interior como del exterior de las mismas, con una multiplicidad de interconexiones, vínculos y relaciones entre ellas. Esta situación obliga a las compañías a tener que buscar la forma de superarse para lograr diferenciarse de su competencia, generando y acrecentando el valor obtenido para poder crecer en forma sostenible.

De aquí que la tradicional “cultura corporativa” tenga que adaptarse al desafío permanente provocado por los cambios. Debemos acostumbrarnos a abordar la complejidad desarrollando habilidades que nos permitan observar los distintos aspectos que involucran a la organización: desde los contextos mundiales hasta los valores compartidos.

Creemos que uno de los puntos clave para plantear, es cómo se definen y utilizan algunas herramientas en las organizaciones, en un espacio donde la subjetividad y la percepción pueden generar dudas y desconfianzas. Y este es el desafío: intentar bucear en las bases mismas del funcionamiento de las empresas, para determinar cuales son aquellas cuestiones básicas que les permitirán sostener el crecimiento a lo largo del tiempo. Quizás, la primera implicancia consiste en romper definitivamente la lógica de los caminos lineales del estilo “causa – efecto”; para adentrarnos en la interpretación de los hechos a través de nuestra percepción, nuestras expectativas, nuestras experiencias y nuestros propios filtros.

Siguiendo el razonamiento de Jorge Etkin en “El potencial ético de las organizaciones” las organizaciones se construyen a partir de un acuerdo básico de producción de bienes o



servicios el que determina una serie de objetivos racionales de carácter “administrativo”. Pero . . . también existen los valores que sostienen o hacen viable a la organización.

Bajo un análisis simplista, y basado en nuestra experiencia de trabajo en organizaciones públicas y privadas, podemos distinguir claramente dos extremos, a saber:

Aquellas organizaciones donde si bien se declara otra cosa, en la realidad se privilegian y se premian los resultados sin tener en cuenta la forma en que se logran, donde se piensa en términos de ampliación de espacios de poder por el poder mismo, donde no se respetan los valores que hacen a la dignidad humana, donde la desconfianza, la competencia sin límites, la idea de ganar a cualquier precio están internalizados, donde el ambiente se transforma en indeseable y enfermizo para trabajar, son las que nosotros llamamos “las empresas del parecer”.

Por el contrario, en otras empresas, existe una genuina voluntad de poner en práctica lo que se declara (voluntad que se traduce en hechos concretos), donde las actitudes de respeto a los valores compartidos se reflejan en cada una de las acciones que se llevan adelante, se crea un ambiente de trabajo en donde la confianza y la credibilidad permiten el desarrollo individual y grupal de las personas, existe el trabajo en equipo, la colaboración, la solidaridad, el respeto, la integridad, estas son las que llamamos, “las empresas del ser”. Esto no implica que estemos ante organizaciones “santas” o “no pecadoras” sino que se trata de organizaciones con mecanismos internos que ante un desvío de los valores declarados reflexionan y en forma transparente toman las medidas correctivas necesarias, que incluso pueden llegar a modificar sus declaraciones en virtud de contextos cambiantes.

Y entre el “ser” y el “parecer”. . . un montón de grises. Algunas empresas intentando caminar hacia el “ser”, y otras, instaladas (en apariencia cómodamente) en el “parecer”. Y precisamente de este punto surge el tema que queremos reflexionar. si las organizaciones que genuinamente trabajan para “ser” respetando sus valores obtienen algún tipo de ventaja competitiva.

Abordar este tema, no nos resulta una tarea sencilla, ya que nosotros mismos ponemos en juego nuestros valores cuando tenemos que tomar decisiones. Y muchas veces, tanto en nuestra vida “pública” como “privada”, nos enfrentamos, consciente o inconscientemente, a un dilema ético que puede no tener una clara, inmediata y evidente resolución, a la



disyuntiva de elegir ser coherentes con nosotros mismos o no. Para nosotros es difícil (y a veces mucho) enfrentarnos con las situaciones y elegir “ser”. Imaginamos que las organizaciones también se enfrentan con dificultades en ese sentido. Y que esas dificultades quizás sean mayores que para los individuos.

En particular, en las organizaciones productivas, la simple enunciación de principios y valores no garantiza por sí sola su aceptación y práctica por parte de todos los niveles que toman las decisiones, desde los accionistas hasta los niveles operativos, pasando, obviamente, por directores y gerentes. Y el comportamiento de una organización no es más que la suma de los comportamientos de sus integrantes.

Respecto del contexto exterior, las empresas operan en un medio complejo y plagado de incertidumbres provocadas por regulaciones y avances que no controlan y que pueden incluso, desconocer. En el ámbito interno, las personas buscan su desarrollo personal y profesional, y tienen pocas posibilidades de diversificar su riesgo: del éxito de la compañía, dependerá su futuro y el de su familia.

Dijimos que las organizaciones van entre el “ser” y el “parecer”. Pero estas organizaciones¹ las conformamos nosotros mismos que, a veces nos comportamos de una manera y otras veces, cuando enfrentamos situaciones similares, lo hacemos de forma distinta. Podríamos decir entonces, que individualmente lidiamos entre la “persona” y el “personaje”, es decir entre el “vivir” y el “representar”.

El tema se nos presenta realmente complejo . . . Es nuestra intención realizar un aporte a la reflexión de la cuestión ética, conectando por un lado, la acción que observamos y realizamos en las organizaciones y, por el otro, lo que hacemos y pensamos en nuestro mundo interior. Nos proponemos marcar, con mucha sinceridad, las dualidades y contradicciones que encontramos entre nuestro comportamiento cotidiano “*personas vs. personajes*” y nuestro comportamiento en la esfera empresarial, “*ser vs. parecer*”.

“Sean sinceros en sus relaciones mutuas y tengan el valor de aceptarse recíprocamente tal como son ustedes. No se escandalicen ni preocupen por las faltas y fallos del otro;

¹ Consideramos las organizaciones en su sentido más amplio: desde las productivas hasta sin fines de lucro, clubes, etc



procuren más bien descubrir aquello que hay de bueno en cada uno”

Madre Teresa de Calcuta

2 Los valores – marco de análisis

Hablar de los valores implica pensar en las personas, en las comunidades, en las organizaciones, en definitiva, en todos aquellos ámbitos de convivencia.

En los últimos tiempos, en las empresas, las personas pasaron de ser sujetos pasivos que se administraban y controlaban para que cumplan con sus obligaciones, a ser considerados “socios estratégicos” para la obtención de resultados, el cumplimiento de objetivos y metas y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Hoy muchas organizaciones reconocen que tienen una ventaja competitiva en sus activos intangibles, especialmente, en la calidad de las personas que la integran.

Obviamente, no existen las empresas sin las personas que producen, innovan, piensan, toman decisiones, dirigen a otras personas . . . cada una de ellas con sus habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, modelos mentales, valores.

Nos resulta bastante difícil pensar una sociedad sin valores. De ahí la importancia que creemos que tienen en el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, y, particularmente de las organizaciones. La presencia de los valores está en cada una de las decisiones que tomamos y partimos de la convicción que cuando existe un conjunto de valores compartidos y respetados, se generará en ese grupo, una identidad propia que lo identificará de otros.

De allí que esta reflexión parte de una definición global de los valores, para abordar lo que son para nosotros, para autores reconocidos, para las empresas, intentando identificar si existen diferencias entre la persona y el personaje, entre el ser y el parecer.

Por último, y basados en nuestra experiencia, identificaremos algunos lineamientos básicos que podrían seguir aquellas “personas” que desean conformar las organizaciones que realmente quieren “ser”.



2.1 Los valores para nosotros, y en la sociedad

Desde que el filósofo alemán Lotze intentó una definición: “*Los valores no son, sino que valen*”, comenzó una discusión en diversos ámbitos de la filosofía que llega hasta nuestros días, basada en dos grandes corrientes: la “objetivista”, según la cual los valores son objetos, y la “subjetivista”, según la cual los valores dependen de los sujetos.

Por solo nombrar algunos ejemplos, podemos sintetizar la discusión de la siguiente manera: para Max Scheler (objetivista) los valores son absolutos; son cualidades independientes e inmutables.

Por otro lado, Federico Nietzsche (subjetivista) cree que son una creación del hombre, que los cambia para lograr el progreso, por lo cual, tienen vigencia pasajera. Considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un determinado valor.

Existen además, otras escuelas, tales como la neokantiana que afirma que el valor es, ante todo, una idea; la fenomenológica que los considera ideales y objetivos; la realista que afirma que los valores son reales: valores y bienes son la misma cosa.

En síntesis, las diversas posturas conducen a inferir dos teorías básicas acerca de los valores dependiendo de la postura del objetivismo o del subjetivismo axiológicos.

Pero ya en nuestra época, el filósofo argentino Risieri Frondizi, en su obra “*Qué son los valores?, Introducción a la Axiología*” plantea que el valor es “*una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se hallan en un objeto*”. Es decir, que nace de una relación entre el sujeto y el objeto. Por lo tanto, el valor es complejo, ya que entran en juego tanto elementos objetivos como subjetivos.

Los valores, entonces, entran en el campo de lo moral, en la vida de las personas y en su interrelación.

En lo personal, nosotros pensamos que los valores son algo valioso que nos permite lograr la felicidad. Son marcas que nuestros antecesores nos han transmitido como legado, son formas de actuar que han dado buen resultado a cierta cantidad de gente en el pasado y en las circunstancias que ellos vivieron. Esto no significa que no nos sirvan a nosotros en el futuro en las circunstancias que nos tocarán vivir, en especial si tenemos en cuenta la



complejidad de las situaciones que debemos enfrentar. Significa que debemos tomarlos como información importante a ser revalidada. Y si consideramos que sigue siendo válida y valiosa, usarla como guía para nuestro comportamiento.

Vivir bajo ciertas reglas, aceptadas por todos, nos sirve porque vivimos en sociedad y una forma de hacer más sencilla la vida es ser predecibles: que los demás sepan (o por lo menos crean saber) como nos comportaremos dadas ciertas circunstancias. Esto hace que disminuya la incertidumbre (o por lo menos el sentimiento de incertidumbre) y aumente la confianza que es algo que facilita el vivir.

Podemos decir mucho, pero esto sólo no alcanza, falta que nuestras acciones acompañen las palabras: “res non verba”, es decir ser predecibles para generar confianza.

Para nosotros, hay un pequeño conjunto de valores básicos que son los siguientes:

- Libertad
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad

Entendemos que el conjunto de estos valores nos hace fundamentalmente, “buenas personas” y nos permite vivir más felices.

En sentido general, para nosotros, los valores:

- Son pautas generales en las que estamos de acuerdo para convivir en sociedad.
- Es lo que condiciona el actuar de cada uno de nosotros.
- Son un conjunto de creencias socialmente aceptadas.

Veamos cada una:

- Son pautas generales en las que estamos de acuerdo para convivir en sociedad.

Toda sociedad que se precie, debe tener ciertas pautas o reglas a las que atenerse. Es más, si alguno quiebra estas pautas, las leyes y la justicia se encargarán de poner “las cosas en su lugar”. Además, hay reglas básicas; el Código Penal, por ejemplo, establece claramente que



penas debemos cumplir cuando no actuamos de acuerdo a la Ley. Lo mismo sucede con los Códigos de Convivencia en los colegios y las infracciones al tránsito, por solo nombrar otros ejemplos. Si esto es así, cada sociedad tiene, entonces, escritas sus pautas generales de convivencia en uno o varios documentos y hay gente e instituciones que se encargan de hacerlos cumplir.

Todo claro, todo escrito, todo conocido. . . .

➤ Es lo que condiciona el actuar de cada uno de nosotros.

Como una consecuencia inevitable del punto anterior, si tendremos una sanción por no cumplir con las pautas establecidas, entonces, el sólo hecho de no querer que se nos imponga una pena, hace que nuestro comportamiento se encuentre condicionado. Para ser mas claros: si robar está penado con varios meses de prisión, entonces no robo.

Lo que no explica esto es que pasa si no me ven, si no me encuentran, si no me detectan. Esto es lo que nosotros llamamos la “persona” vs. el “personaje”: aparentamos algo que en realidad. . . no somos, porque simplemente, estamos actuando, no viviendo.

O acaso ¿no era casi un ídolo nacional, (y no un ladrón!) aquel empleado bancario que huyó con mas de un millón de dólares y la policía no lo encontraba ?².

Aquí entonces, hay una rendija: puedo llegar a violar los valores si tengo una buena probabilidad de salir sin castigo por hacerlo. Al menos sin castigo “de los otros”. Porque el “castigo” de nuestra conciencia siempre está, aunque tratemos de autojustificarnos o que nuestra conciencia esté acallada.

Este es el punto donde juega la libertad de acción de cada uno de nosotros. Si ante una situación determinada tenemos dudas respecto de cual es el mejor camino a recorrer, seguramente, estamos ante un conflicto de valores. Y es en ese momento, donde nuestra

² El viernes 23 de setiembre de 1994, Mario Fendrich subtesorero del Banco Nación de Santa Fe sacó 3.187.000 pesos de la bóveda. y la programó para que recién se abriera el día 27 para darle el tiempo suficiente para escapar sin que nadie advirtiera lo que había pasado. Se entregó el 9 de enero de 1995 y ensayó una coartada: dijo que una banda lo había mantenido como rehén, que lo habían obligado a sacar la plata. Nadie le creyó y menos los jueces, que lo condenaron en 1999 por "peculado" a la pena de ocho años de prisión. Pero el sub tesorero conservó una conducta ejemplar en la cárcel y logró la libertad tras cuatro años, nueve meses y 20 días. La plata no se recuperó jamás.



libertad nos permite tomar por un sendero o por un atajo. Quizás, creamos que nadie nos ve, ni nos descubrirá, pero seguramente, nuestra conciencia no nos dejará tranquilos.

Ok, nos dirán algunos ese es el castigo moral . . . pero no todos creen que existe ya que pueden (o aparentan) convivir perfectamente con él . . . y otros creen que es posible comprarlo con dinero.

Todo claro, todo escrito, todo conocido. . . . Todo respetado?.

➤ Son un conjunto de creencias socialmente aceptadas.

Y aquí estamos ante otro punto conflictivo. Por ejemplo ¿todos entendemos lo mismo cuando hablamos de responsabilidad?. Si esto es así, ¿por qué en los equipos, siempre hay alguno que trabaja más, que se preocupa por organizar, por cumplir las metas, por verificar?.

Todo claro, todo escrito, todo conocido. . . . Todo respetado?.

Todo entendido y aceptado?

Llegados a este punto, creemos que uno de los ejes centrales para la reflexión personal es revisar nuestras acciones: *¿personas o personajes?*.

***“Obrar es fácil, pensar es difícil;
pero obrar según se piensa,
es aún más difícil.”***

Johann W. Goethe

Ahora bien, cuando reflexionamos sobre la importancia de los valores en nuestra sociedad, lo primero que se nos viene a la cabeza es preguntarnos si realmente los valores existen o existieron alguna vez.

Quizás existen, quizás existieron y los perdimos, quizás no existieron nunca y habrá que buscarlos.

Si están, no hay problemas. Si los perdimos deberíamos recuperar el consenso original y cuestionarlos positivamente. Si hay que buscarlos, habrá que tener la capacidad de imaginar nuevos contextos y nuevas relaciones.



Nos corresponde, entonces, analizar si existen un conjunto de valores admitidos y respetados por la sociedad; es decir si hay algún tipo de universalización de los valores.

En este sentido, Doug Lennick y Fred Kiel citando al antropólogo Donald Brown, afirman que los códigos morales de todas las culturas, incluyen el reconocimiento de la responsabilidad, la reciprocidad y la habilidad para establecer empatía. También citan a Stephen Covey³, cuando afirma que cada cultura puede expresar los valores de manera diferente, pero el sentido subyacente de lo moral es siempre el mismo. Ellos hablan de “inteligencia moral” que la enfocan en cuatro principios vitales: integridad, responsabilidad, compasión, perdón.

Para Fredy Kofman los valores se pueden estudiar desde el punto de vista externo (cuando están fuera del alcance de las personas), como desde el punto de vista interno (cuando las personas pueden determinar los factores relevantes). Para él, el conjunto de valores son: felicidad, plenitud, libertad, paz y amor. A partir de allí, traza las virtudes que manifiestan estos valores: responsabilidad, autonomía, excelencia, honestidad, humildad, respeto, compasión, bondad, integridad, ecuanimidad, disciplina e impecabilidad.

Por lo visto, entonces, existe un conjunto universal de valores que no dependen de los contextos o de las culturas ya que, aún expresándose en forma distinta, representan las virtudes a las que tiende cada sociedad.

Y aquí, encontramos otra pauta para la reflexión: si este “mix” de valores universalmente aceptados existe en cada sociedad, y la sociedad está conformada por cada uno de nosotros, entonces, deberíamos preguntarnos por qué razón, y en que circunstancias, utilizo mi libertad de elección para realizar aquellas cuestiones que confrontan, directa o indirectamente, con los otros valores. Volvemos a preguntarnos: *¿personas o personajes?*

En nuestra vida social, entonces, nos enfrentamos, consciente o inconscientemente, a la alternativa de elegir ser “persona” o vivir como un “personaje”.

Llegados a este punto, creemos interesante reflexionar sobre nuestro accionar cuando estamos trabajando en organizaciones. Veamos.

3 Autor de “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”



2.2 Los valores y el ejercicio del poder

Para comenzar este análisis, observamos que toda organización tiene sus valores, explícitamente enunciados o implícitos en su cultura.

Una de las discusiones más interesantes en los últimos tiempos es si la ética empresarial coincide o no con la ética de las comunidades.

Este punto es central. Creemos que las organizaciones se encuentran interactuando con un contexto complejo que, básicamente regula su accionar. Para ser más claros, así como las personas conocemos las leyes y tenemos la posibilidad de decidir libremente si las respetamos o no, las organizaciones, están condicionadas por un marco normativo que les impone obligaciones de tipo laboral, medio ambiental, tributario, etc. Claramente, no pueden elegir si cumplen o no con las normas. Están obligadas a hacerlo.

Aunque como con las personas, esa “obligación” está en relación con la probabilidad de castigo, pero, a diferencia de las personas. En principio, las empresas carecen de “conciencia”. Pero si bien no existe la conciencia en la misma forma que en las personas, existe (y puede resultar muy fuerte) el “castigo interno” que proviene de las propias filas de la empresa. Esto es, la gente se da cuenta del engaño o de la mentira, y lo hace saber.

Entonces, la empresa dice “ser” actúa pareciendo, la gente se da cuenta, y el tan mentado “clima laboral” decae notablemente, afectando notablemente a aquellos que considerábamos nuestros socios estratégicos en el negocio.

En nuestra opinión, hay aquí un punto importante para la reflexión: si realmente consideramos a las personas que trabajan en nuestra organización, las creemos “socios estratégicos” y uno de nuestros principales activos, deberíamos procurar un ambiente de trabajo sana que permita el desarrollo individual y colectivo.

No vemos diferencia sustancial en el comportamiento de las empresas y el de las personas. . . . si encontramos una rendija para hacer algo que está al borde de lo legal, creemos obtener una ventaja en el corto plazo, y el contexto lo permite, es sólo mi conciencia la que me juzgará. En el caso de las empresas, el castigo interno puede ser implacable.

En ambos casos, lo legal debe marcar explícitamente los límites del accionar que la comunidad en su conjunto espera de las personas y de las empresas..



Y no se trata de mentir o no mentir en los negocios. Se trata de cumplir con las normas, con lo establecido, en toda su magnitud, tanto en la letra como en el espíritu. Creemos que no se puede pensar en ir más allá si no se cumple estrictamente con lo que está pautado y reglamentado.

Es como en cualquier juego, hay reglas pre establecidas que deben ser respetadas so pena de perder la partida. Cumplimos con las reglas o nos vamos. Pero dentro de lo pautado, las jugadas las hago con absoluta libertad.

Y aquí el juego se trata de la ética, no se puede pretender ser ético ni proclamar valores si como mínimo no se respetan las reglas que están establecidas.

Analicemos un poco más este punto, de los valores en las organizaciones, y, en particular, en las empresas que es lo que nos ocupa.

El Foro de Davos⁴ en 1973 propuso un “Código de comportamiento ético para la gestión de las empresas”. Más adelante, la *Declaración Interconfesional para la Construcción de Códigos de Ética en los Negocios Internacionales*, que reunió a representantes de las religiones musulmana, judía y cristiana, reconoció cinco valores fundamentales: respeto por la vida, juego limpio, honestidad, justicia y respeto al medio ambiente.

Además, desde el año 2000 el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan ha venido impulsando el *Convenio Mundial*, que es un espacio para que las empresas y otros sectores traten sus diferencias mediante acciones voluntarias, en particular, referidas a los aspectos laborales, ambientales y de derechos humanos.

Con estos dos ejemplos, vemos que lo que se impulsa (aspectos laborales, derechos humanos, justicia, respeto al medio ambiente, etc.), no son ni más ni menos que cuestiones reguladas por los Estados a través del dictado de Leyes y de su reglamentación, de la creación de autoridades administrativas de control, del funcionamiento de la Justicia.

Se trata entonces, de vivir en la comunidad, respetando tanto los derechos comunitarios como los individuales.



Analicemos ahora que es lo que pasa en el interior de las organizaciones. Cuando las Compañías, expresan sus Valores, están mostrando cual es su identidad, su cara, sus principios más básicos. ¿qué las lleva entonces a pregonar algo que no siempre están dispuestas a cumplir?. Lo desconocemos. Quizás la moda tenga algo que ver con esto, quizás algunos piensan que obtienen ventajas competitivas, aunque sea en el corto plazo, quizás, no se lo cuestionaron y creen que es lo que hay que hacer.....

¿No sería acaso, más sencillo decir simplemente: “Sras / Sres esta empresa cumple con la Ley”?. Declamar, pero antes que todo. . . cumplir con la Ley.

Vemos que existe una multiplicidad de relaciones: por un lado, nosotros individualmente debatiéndonos entre la “persona” y el “personaje”, por el otro lado, las empresas, en sus relaciones internas, en su vinculación con la sociedad y en lo referido al cumplimiento de las reglamentaciones. *Y llegamos a nuestro punto de reflexión: ¿ser o parecer*

Un conjunto, bastante complejo por cierto, de intereses que habrá que alinear para poder obtener un buen resultado y para intentar vivir más felices.

¿Ser o parecer?, ¿Personas o personajes?. . . . Cuando pensamos en estas cuestiones, inevitablemente se nos hace presente Nicolás Maquiavelo. Creemos conveniente detenernos a profundizar en este punto. Veamos que escribía en 1513 en “El Príncipe” sobre las relaciones de poder y los valores

“No hace falta que un príncipe posea todas las virtudes de que antes hice mención, pero conviene que aparente poseerlas. Hasta me atrevo a decir que, si las posee realmente, y las practica de continuo, le serán perniciosas a veces, mientras que, aun no poseyéndolas de hecho, pero aparentando poseerlas, le serán siempre provechosas. Puede aparecer manso, humano, fiel, leal, y aun serlo. Pero le es menester conservar su corazón en tan exacto acuerdo con su inteligencia que, en caso preciso, sepa variar en sentido contrario. Un príncipe, y especialmente uno nuevo, que quiera mantenerse en su trono, ha de comprender que no le es posible observar con perfecta integridad lo que hace mirar a los hombres como virtuosos, puesto que con frecuencia, para mantener el orden en su Estado, se ve forzado a obrar contra su palabra, contra las virtudes humanitarias o caritativas y hasta contra su religión. Su espíritu ha de estar dispuesto a tomar el giro que los vientos y las



variaciones de la fortuna exijan de él, y, como expuse más arriba, a no apartarse del bien, mientras pueda, pero también a saber obrar en el mal, cuando no queda otro recurso. Debe cuidar mucho de ser circunspecto, para que cuantas palabras salgan de su boca, lleven impreso el sello de las virtudes mencionadas, y para que, tanto viéndole, como oyéndole, le crean enteramente lleno de buena fe, entereza, humanidad, caridad y religión. Entre estas prendas, ninguna hay más necesaria que la última. En general, los hombres juzgan más por los ojos que por las manos, y, si es propio a todos ver, tocar sólo está al alcance de un corto número de privilegiados.”

Para Maquiavelo, no hay duda: hay que “parecer”, incluso es peligroso “ser”, es más, la “condición humana” no permite tener sólo cualidades buenas, tal como lo expresa en el capítulo XV:

“Sé (y cada cual convendrá en ello) que no habría cosa más deseable y más loable que el que un príncipe estuviese dotado de cuantas cualidades buenas he entremezclado con las malas que le son opuestas. Pero como es casi imposible que las reúna todas, y aun que las ponga perfectamente en práctica, porque la condición humana no lo permite, es necesario que el príncipe sea lo bastante prudente para evitar la infamia de los vicios que le harían perder su corona, y hasta para preservarse, si puede, de los que no se la harían perder. Si, no obstante, no se abstuviera de los últimos, quedaría obligado a menos reserva, abandonándose a ellos.”

Pero no todo resulta sencillo, Federico de Prusia, en su obra Anti Maquiavelo nos dice:

“Maquiavelo pretende que, en un mundo tan malo y corrupto, no es posible ser completamente bueno sin exponerse a perecer. Por mi parte afirmo que, a fin de no perecer, hay que ser tanto precavido como virtuoso. Si lo sois, hasta las personas más malévolas os temerán y respetarán.

Los hombres en general, y también los reyes en particular, por lo común no son ni totalmente buenos, ni totalmente malos. Pero tanto los malos, como los buenos y los intermedios se unirán todos para sostener a un príncipe poderoso, justo y hábil.”



Aparecen los valores: hay que ser precavido pero virtuoso, justo y hábil, también nos habla del amor, en el Capítulo XVII:

“No niego que existen personas ingratas. Tampoco niego que el temor, en ciertos momentos, puede lograr muchas cosas. Pero, a pesar de ello, afirmo de modo categórico que todo rey, cuya exclusiva intención sea la de infundir temor, terminará gobernando tan sólo a esclavos miserables. No podrá esperar grandes logros de sus súbditos. Todo lo que se hace por miedo tiene siempre impregnada esa marca de origen. Un príncipe que tenga el don de hacer que sus súbditos lo amen, gobernará en sus corazones y estos mismos súbditos hallarán que es de su propio interés el tenerlo por Señor.”

En el Capítulo XVIII, nos habla de la mentira:

“En una palabra: así como el sol no puede ocultar sus manchas, tampoco los grandes príncipes pueden esconder sus defectos.

Si bien la máscara del fingimiento puede ocultar por un tiempo la fealdad de un príncipe, esa máscara no puede ser portada indefinidamente. A veces tendrá que levantarla, aunque más no sea para respirar, y una sola vez bastará para satisfacer a los curiosos.

Es inútil, por lo tanto, que los labios del príncipe estén habituados a fingir. No se juzga a las personas por sus palabras; se comparan sus actos, primero entre sí y luego con sus discursos, y la falsía jamás resiste estas comparaciones. Nunca alguien representa mejor un personaje distinto al que realmente es y hay que ser realmente el personaje cuya imagen se desea dar. De otra manera, tratando de engañar al mundo, uno termina tan sólo engañándose a sí mismo.”

Entonces, tomando como referencia lo que ambos escriben y declaran, identificamos los extremos: Maquiavelo en el “personaje” y Federico de Prusia en el “persona”.



Creemos conveniente avanzar en el análisis para observar si las acciones que realizan son coherentes con lo que se declara, especialmente en Federico que tuvo la oportunidad de ser Rey. Veamos.

3 La puesta en práctica: “lo que se hace”

Federico II "el Grande", este rey de Prusia desde 1740 a 1786, en su juventud, se había dedicado a estudiar filosofía (sus correspondencias con Voltaire, se prolongaron durante más de cuarenta años), música y letras. Durante su reinado, suprimió la tortura, declaró la libertad de culto, convirtió a la «Academia de las Ciencias» de Berlín en una de las mejores academias de Europa, reformó el sistema judicial, mejoró las condiciones de vida de los campesinos, declaró obligatoria la asistencia a las escuelas, creó un código de procedimiento que independizaba al Poder Judicial del Ejecutivo, y un código civil que rigió entre 1794 y 1900. Era un auténtico “déspota ilustrado”, que además, convirtió a Prusia en una verdadera potencia militar.

Analizando esta corta biografía, planteando nuestra dicotomía entre el “ser y el parecer”, podríamos afirmar que Federico en su ejercicio del poder, pertenecía a la corriente del “ser”.

Sin embargo, algunos afirman que en realidad, su obra *Antimaquiavelo* tuvo que ser revisada varias veces por Voltaire, quien tuvo, incluso, que cambiar algunas citas cuando Federico llegó al poder, ya que ciertas acciones no guardaban correspondencia con lo escrito.

Federico de Prusia, entonces ¿persona? o ¿personaje?, o simplemente un hombre de ideales muy altos, formado con los mejores filósofos de su época, que, a fin de elevar a su pueblo a la categoría de potencia, tuvo que adaptarse a las circunstancias y priorizar algunas cuestiones frente a otras para poder gobernar. Este es uno de los ejemplos mas notables de la complejidad entre la persona y el personaje, entre el ser y el parecer: su acción política estuvo signada por algunas exigencias que se superponían con los ideales de su filosofía,



como por ejemplo, romper tratados internacionales y hacer la guerra, o no poder suprimir la esclavitud para no alterar su relación con las clases sociales mas altas.

Además, y tal como cita María de los Ángeles Pérez Samper, Federico justificaba algunas de sus acciones en el concepto de “imperiosa necesidad⁵”. En el prólogo de “La historia de mi tiempo” de 1743 llega a la conclusión de que el soberano tenía que sacrificarse a si mismo y tenía que sacrificar su ética particular en aras del pueblo, ya que un Príncipe, no sólo se obliga a él mismo, sino que expone al pueblo a numerosas desgracias....

Federico, pensaba de un modo como filósofo, pero con frecuencia como monarca, actuaba de otro modo. Fue entonces cuando, según Roberto Aramayo, "la conducta del monarca prusiano desmintió con rotundidad los buenos deseos expresados por él mismo en su famoso ‘Antimaquiavelo’”.

Claramente, no es tan sencillo enunciar los valores y después respetarlos. Muchas veces, determinadas circunstancias pueden llevarnos a actuar de una manera que aparenta no estar alineada con nuestras convicciones.

En este caso, no podemos decir que a Federico “lo mareó” el ejercicio del poder, ya que muchas cosas cambiaron para su pueblo a partir de su reinado. Simplemente, no pudo hacer todo, y, creemos que en muchos casos debió haber optado por “el mal menor”.

No debe haber sido agradable para él dejar a un costado los ideales de su juventud para sostener su imperio, menos aún debe haber sido sencillo soportar las críticas de quienes habían sido sus maestros, tal el caso de Voltaire. Pero, seguramente, optó por continuar con lo posible y no con lo soñado. . . tal vez, su decisión haya sido la de progresar adaptándose a las circunstancias. Sin dudas, al terminar su reinado, Prusia era una potencia, y su pueblo, vivía más feliz.

Para nosotros, Federico trazó su ideal en el Antimaquiavelo, y luego, hizo todo lo posible para sostener su gobierno y llevar a su pueblo a una situación mejor, aún a costas de, en algunas cuestiones, darle la razón a Maquiavelo.

⁵ Cualquier vinculación con los “decretos de necesidad y urgencia” de nuestros tiempos, es sólo una traslación histórica producto de la imaginación de los autores.



Por esto, creemos que no existen (ni existieron) los negros y blancos puros. . . seguramente, estamos viviendo en un montón de grises más claros o más oscuros.

Entonces, para nosotros Federico de Prusia era una “persona” que intentó gobernar hacia el lado del “ser”, sin conseguir todos sus propósitos, pero respetando al máximo sus propias convicciones.

Podemos inferir que la ventaja competitiva de este Rey era lograr la continuidad de su gobierno (y por cierto, que no lo mataran) basándose en el crecimiento de su país, en el establecimiento de políticas de largo plazo (por ejemplo, a nivel de educación y del sistema jurídico) y en la mejora de la calidad de vida de su pueblo. Para ello, también dejó de lado, algunos de sus ideales más profundos.

Y más allá de que Federico era un Rey, al tomar sus decisiones, creemos que actuaba como podemos hacerlo nosotros: algunas veces de manera intuitiva o costumbrista, y otras veces de forma más racional, más pensada, más meditada, y evaluando permanentemente las consecuencias de sus actos para él y para su pueblo..

Creemos que en lo fundamental, nuestras conductas son el resultado de complejas configuraciones y experiencias psicológicas, históricas y sociales. En definitiva, no todo nos pasa por la razón, por lo que existe cierta relatividad.

Ahora bien, este grado de relatividad que planteamos no debe llevarnos a pretender justificar nuestras acciones de forma permanente, ni a explicar y tolerar siempre nuestro accionar. No queremos entrar en el “relativismo moral”⁶. Por ello, creemos que Federico de Prusia avanzaba, justificando sólo aquellas cuestiones que él entendía que podían poner en riesgo la continuidad de su reinado.

Podemos trazar un paralelismo con las empresas.

⁶ “ El relativismo consiste en la postura que dice que la verdad de todo conocimiento o principio moral depende de las opiniones o circunstancias de las personas. Como las opiniones y las circunstancias son cambiantes, ningún conocimiento o principio moral, según esta postura, es objetivo o universal. Es decir, el relativismo postula que ningún conocimiento o principio moral es verdadero independientemente de las opiniones de las personas o de sus circunstancias, ni tampoco, por esa misma razón, es válido para todos en todo tiempo y lugar. En realidad, el relativismo, en cuanto al conocimiento de la realidad en general, deviene en agnosticismo (la negación, o la puesta en duda, de la capacidad del ser humano de conocer la verdad objetiva); y, en cuanto al conocimiento de lo moral, en individualismo o subjetivismo”.



Algunas (la mayoría en estos tiempos) enuncian y anuncian sus Valores, en el conjunto de una serie de documentos tales como la Visión y la Misión, algo más sintético que el Antimaquiavelo, pero elaborado con la misma finalidad.

Es como una declaración de cómo quiere actuar y como quiere ser vista, que tiene por propósito que las personas que la integran sepan como se espera que sea su comportamiento como miembros de la organización.

Así dadas las cosas, las organizaciones declaran como se quieren comportar, para que sus miembros lo sepan y actúen en consecuencia. Si no lo hacen . . . quedarán expuestos a derivaciones negativas.

Hay otras organizaciones que, ni siquiera los explicitan.

Veamos lo que afirma Peter Drucker:

“Si una persona trabaja en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el suyo propio, está condenada a la frustración y al mal desempeño.

Las organizaciones, al igual que las personas, tienen sus propios valores. Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No necesariamente deben ser los mismos, pero deben ser lo suficientemente aproximados como para poder coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se frustrará, sino que tampoco rendirá buenos resultados.”

Por lo tanto, si la organización no explicita sus Valores, no podemos saber de antemano si son compatibles con los nuestros. Esta afirmación tiene implícita la suposición que existe un conjunto o algunos valores empresariales que pueden entrar en conflicto con los personales.

Ahora bien, si, como dijimos más arriba el valor enunciado, sostenido y demostrado es “cumplir la Ley”, entonces, no hay posibilidad de conflicto posterior, porque “cumplir la Ley” es también la regla básica que debemos aceptar y respetar como ciudadanos para vivir en sociedad.



Además, si, como vimos, existe un conjunto universalizado de valores, entonces, no encontramos ninguna razón por la cual las compañías deban expresarlos.

Es más, volvamos a nuestra comparación con la vida “social”. ¿Alguno de nosotros camina por la calle con un cartel que dice “*soy honesto*”? No. Si nuestros comportamientos hablan por nosotros, entonces, ¿necesitamos mostrar algo más?.

Creemos que no, siempre y cuando estemos hablando de las empresas que quieren definitivamente caminar hacia el “ser”. Porque en las del “parecer” ya hemos visto que tienen enunciados que poco tienen que ver con la realidad que se vive en ellas.

***Estos son nuestros principios:
Si no le gustan, tenemos otros””***
Groucho Marx

Groucho Marx no dirigía empresas. . . .Pero si las hubiese dirigido, ¿por qué razón cambiaría sus principios?.

Una primera respuesta a este interrogante, sería que cambia porque las circunstancias no lo dejan actuar “mas allá de”, tal como creemos que le pasó a Federico de Prusia.

Pero veamos una empresa analizando, por ejemplo, el cargo de Gerente General, Director, Presidente o CEO. Veamos.

La primera cuestión es que hay pocos cargos para la cantidad de personas que se preparan, estudian, tienen los conocimientos y las habilidades requeridas para ejercerlos. Entonces, si una persona llega a la cima de lo que considera su desarrollo profesional, su propio afán de permanencia, puede llevarlo a ir “rotando” sus principios. Y esto, lo vemos un poco mas claramente en la vida política: de las promesas electorales a los hechos que se producen . . . suele haber una gran distancia.

La otra cuestión es el tiempo: un estudio realizado por la consultora Booz Allen Hamilton en 2002, reveló que el tiempo medio de permanencia de un CEO al frente de una compañía es de 7,3 años; además, en Europa y en los EEUU, la mayoría de los ejecutivos llegan a ese cargo antes de los 50 años. Además, verifican que la razón de la corta duración, es la exigencia de obtener resultados en forma inmediata.



Entonces, llegan pocos, por poco tiempo, y jóvenes. . . . Los tiempos de las compañías no son los tiempos de los CEO.

"Como podrían los hombres viles y abyectos servir a los gobernantes, si antes de haber obtenido sus cargos, ya están atormentados por el temor de no tenerlos; cuando los han obtenido, están atormentados por el temor a perderlos, y desde el momento en que están atormentados por el temor de perder sus cargos ya no son capaces de nada."
Confucio

En términos generales, las “compañías” miran el largo plazo, y por lo tanto, quieren establecer relaciones que sean duraderas.

Los CEO, en cambio, miran el corto plazo, porque saben que no van a permanecer mucho tiempo si no logran resultados visibles. Su perspectiva es, entonces, cortoplacista, y se sienten mas tentados a caminar por el borde entre lo legal y lo ético, con el fin (muy humano, por cierto) de maximizar sus beneficios, y, en el corto plazo, también los de la Compañía.

Pero en general, el CEO no está sólo, sino acompañado por un núcleo de lo que llamamos la “alta dirección” que también tienen sus intereses y que responden ciegamente al que tiene el poder en ese momento . . . para que, una vez transcurrido el tiempo (7 años, no parecen ser tantos) puedan responder a otro que tenga el poder, o puedan ser ellos los que tengan el poder.

Y llegamos a otro punto esencial en esta reflexión: podemos actuar como “personaje”, llevar a la compañía por el camino del “parecer”, maximizar nuestros beneficios actuales (y por que no, los futuros), obtener ganancias para los accionistas, y retirarnos con honores. Si las relaciones de largo plazo se ven arruinadas....será parte de la “pesada herencia” que reciba nuestro sucesor. ¿Qué puede detenernos?, solo nuestra conciencia y nuestra decisión de ser “personas”.

Se requiere, entonces, una fuerte convicción y valentía para tomar las decisiones de acuerdo con los Valores y para afrontar los resultados que estas decisiones pueden traer aparejados.



Especialmente, si por comportarse de un modo establecido, se pierde dinero . . . y hay que dar explicaciones a dueños o accionistas.

Por esta razón, creemos que antes de comenzar a redactar los Valores o un Código de ética, el cambio debe provenir de cada una de las personas.

Y este punto es central. Creemos que no es posible pedirle a las organizaciones más de lo que le pedimos a las personas que las componen. Esto es, debemos empezar a mirarnos a nosotros mismos, ver como actuamos, dejar de lado el personaje y empezar a Vivir con responsabilidad nuestras vidas. Esto significa, aceptar nuestras falencias para hacerlas racionales al momento de tener alguna duda.

4 A modo de síntesis

Al comenzar este trabajo, nos propusimos reflexionar sobre la cuestión ética desde el punto de vista de los valores conectando nuestro comportamiento social con el empresarial, Planteamos dos dicotomías básicas: con respecto a nuestra vida social: “personas” o “personajes” y con referencia a la vida empresarial “ser” o “parecer”. En este camino, expresamos algunos lineamientos generales, a saber:

- Los valores, entran en el campo de lo moral, en la vida de las personas y en su interrelación dentro de cualquier ámbito comunitario.
- Las sociedades delimitan el accionar de cada persona a través de las Leyes. Pero, podemos no cumplirlas si tenemos alguna posibilidad (que evaluaremos en cada caso) de salir sin castigo por hacerlo. En estos casos, es nuestra conciencia la que nos juzgará.
- Además de las leyes, tenemos los que se encargan de controlar su cumplimiento: todos somos buenos, pero si nos controlan, somos mejores....
- Podemos decidir que hacer frente a alguna cuestión, utilizando nuestra libertad de elección y motivados por el “mix” de valores que tenemos incorporados en nuestros modelos mentales.
- Las empresas no tienen “conciencia”, pero sí el “castigo interno” de sus integrantes.



- Cuando las Compañías, expresan sus Valores, están mostrando cual es su identidad, su cara, sus principios más básicos. Pero a veces, no resulta sencillo enunciar los valores y después respetarlos. Hay determinadas circunstancias que pueden llevarnos a actuar de una manera que no está alineada con nuestras convicciones.
- No todo es justificable, no debemos entrar en el relativismo moral.
- Los tiempos de las compañías no son los tiempos de los CEO: llegan pocos, por poco tiempo y jóvenes. Su horizonte es corto placista.
- “Parecer” puede ser tentador. . . .

5 Nuestras conclusiones

Estamos convencidos que no existen en la vida “real” las situaciones extremas: vivimos (como ya expresamos) en un mar de grises más claros o más oscuros.

Podemos estar tentados por tomar por un atajo, podemos deducir que existen pocas posibilidades que nos detecten cometiendo una acción contraria a lo que expresamos, podemos optar por dejar de lado nuestros valores, podemos encontrar muchas razones que justifiquen nuestro accionar, pero también podemos elegir hacernos cargo y vivir de acuerdo a nuestras convicciones.

Para ello, se requiere ni más ni menos que una fuerte dosis de convicción y valentía. Vivimos o fingimos, es nuestra decisión y nuestra conciencia.

Además, podemos establecer una suerte de relación entre algunas de nuestras acciones y las consecuencias que pueden acarrear, por ejemplo:



Lineamiento	Consecuencia probable
No respetar la alineación entre el decir y el hacer.	Desconfianza. Falta de predecibilidad.
Presión del entorno y las circunstancias	Relativismo moral (no todo es justificable) Castigo interno
No respetar los valores si existe una buena posibilidad de salir sin castigo	Castigo moral Castigo interno
Todos nos creemos buenos, pero, si nos controlan, somos mejores	Necesidad de regulaciones, controles y actualizaciones normativas. Mayores costos para la sociedad en su conjunto

Nos parece conveniente que si una organización quiere realmente, caminar hacia el “ser” se comporte de manera de:

- Alinear la práctica y la prédica: decir lo que hacemos y hacer lo que decimos.
- Sostener la palabra empeñada, cumplir las promesas, ser predecibles.
- Ser coherentes en las acciones: ante situaciones similares, respuestas similares.
- Enjuiciar los prejuicios: dar oportunidades a las personas; perdonar; no juzgar.
- Entender la mejora personal como un proceso de mejora continua.

Ser coherentes es lo difícil.

En el ámbito empresarial, no creemos necesario anunciar los valores, llenar las carteleras, realizar campañas de promoción internas, colgar cuadros en la pared con “los valores”. Creemos que para actuar coherentemente, basta con decir simplemente “nosotros cumplimos las Leyes”, eso sólo, en esta Argentina de hoy, alcanza.

Creemos finalmente, que el tema de los Valores, no es un tema empresarial, es un tema personal, que nos involucra en todas y cada una de las organizaciones donde actuamos: en el Estado, en las Organizaciones Civiles, en la familia.



*Si quieres construir un barco, no empieces por buscar
madera, cortar tablas o distribuir el trabajo,
sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de
mar libre y ancho.”*

Antoine de Saint-Exupery



6 Bibliografía

- Jorge Etkin - El potencial ético de las organizaciones - Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales.
- Risieri Frondizi, ¿Qué son los valores?, Introducción a la Axiología – en Breviarios del Fondo de Cultura Económica, N° 135, México 1986, 3a. Edición, 6a. Reimpresión.
- Doug Lennick y Fred Kiel; “Inteligencia Moral – Cómo aumentar el nivel de desempeño en los negocios y el éxito en el liderazgo “– Ed. Aguilar - 2006.
- Fredy Kofman – “Metamanagment – La nueva ciencia de los negocios”. Tomo 3 Filosofía – Ed. Granica - 2003.
- KÜNG, Hans - “Una ética mundial para la economía y la política”. Madrid: Trotta, 1999
- INTERFAITH DECLARATION. “A Code for Ethics on International Business for Christians”, Muslims and Jews. Londres, 1993.
- Nicolas Maquiavelo – “El Príncipe”
- Federico de Prusia – “Antimaquiavelo”
- María de los Ángeles Pérez Samper - “La razón del Estado en la España del siglo XVIII: la expulsión de los Jesuitas”
- Roberto R. Aramayo, "La quimera del Rey Filósofo", editorial Taurus, Madrid, 1997.
- Adolfo J. Castañeda “El problema del relativismo moral” <http://es.catholic.net>
- Peter Drucker – en <http://capacitacioncostos.blogspot.com/2006/03/automanagement-Peter-F-Drucker.html>
- C Lucier, E. Spiegel, R. Schuyt – Why the CEOs fall? - <http://www.boozallen.com/media/file/110173.pdf> - 23/09/07