

# Prefacio

Nicolás Majluf

Comienzo a escribir estos comentarios a fines de marzo de 2020, cuando estamos reclusos en nuestros hogares por la emergencia sanitaria del Coronavirus. Más allá de todas las consideraciones sanitarias y económicas que pueden hacerse, sin duda estamos viviendo un momento que va a cambiar de un modo muy radical nuestra forma de vida, obligándonos a repensar lo que es verdaderamente importante en nuestra existencia.

Para una reflexión de ese tipo, nada mejor que volver a los grandes pensadores. Eso es precisamente lo que Javier Pinto nos ofrece en su libro de ensayos para sus alumnos del curso de ética empresarial. Por cierto, la selección de temas y autores están dictados por los mensajes que él ha elegido pasar a sus alumnos, pero ello no obsta para obligarnos a repensar algunas de las cuestiones fundamentales de nuestro tiempo.

De allí que es con gusto que recorro las páginas de este libro en busca de algunas ideas que nos ayuden a entender mejor el momento que estamos viviendo. Y la apertura del libro promete precisamente esto: «... un alumno como los que asisten a mi clase... debe tener contacto con las ideas que dieron vida a su futura profesión... debe conocer los problemas sociales y humanos que su

profesión busca solucionar, y que son precisamente esos problemas los que motivan las primeras ideas acerca de su ciencia.»

Para ello vuelca su mirada a «los clásicos», que es algo que el tráfago e inmediatez de la vida actual nos hace olvidar, pensando que el mundo partió con nosotros y que no hay nada que rescatar de la tradición y la historia, porque la sociedad y el mundo hay que hacerla completamente de nuevo. Insensato pensamiento que nos ha llevado a una tras otra catástrofe social.

A este respecto, el autor es enfático, «los problemas a los que nos vemos enfrentados los universitarios, profesores y alumnos, no son casi nunca nuevos». Desde siempre filósofos, poetas y pensadores en general han tratado de plasmar en sus obras una «expresión racional acerca de lo humano». Más aún en un curso de ética, que exige una «reflexión sistemática acerca del bien, la acción o la felicidad».

El título del libro, «Dirigir y Trabajar», refleja los dos temas que el autor elige tratar en el contexto de la ética en la empresa: «el trabajo humano y la dirección o gobierno del trabajo». Para ello se inspira en un número reducido pero relevante de pensadores clásicos, como son Aristóteles, Tomás de Aquino, Maquiavelo y Adam Smith.

El libro se compone de once ensayos (ensayo introductorio, nueve ensayos y ensayo final). Cada uno de ellos comienza con un breve caso que transmite un poderoso mensaje ético. Esto es fruto del propósito docente del libro. De ética se aprende más cuando nos vemos enfrentados a situaciones que nos sorprenden o a decisiones que no resultan obvias.

Recorrer sus páginas es una aventura que lleva a toparse con ideas de gran relevancia para el mundo de la gestión, especialmente en los tiempos actuales, en que ya no podemos hablar simplemente de eficiencia y productividad, o pensar que lo único que importa en el mundo de la empresa es el factor económico.

De hecho, ya en las primeras páginas nos plantea un tema que ha preocupado a grandes pensadores de la gestión: ¿Cuál es la finalidad de la profesión? ¿A qué deben dedicarse los directivos de una empresa? Esta pregunta tiene una primera respuesta muy clara: A maximizar la utilidad, a aumentar permanentemente la eficiencia y la productividad. Son buenas respuestas. Son una condición necesaria para el éxito de una empresa. Si no se tienen, la empresa no tiene viabilidad. Pero, hoy resultan totalmente insuficientes. Y esto porque «la dirección de empresas debe hacerse en un ámbito de preocupación por lo moral y lo social». Un buen directivo hace una gestión centrada en la persona. «Más que experto en asuntos técnicos, debe ser experto en asuntos humanos». Por ello que «un buen directivo lee a los clásicos».

Por consiguiente, el mensaje del libro al mirar a la empresa desde una perspectiva ética es que la responsabilidad directiva no puede limitarse a cuestiones como las productivas y de naturaleza económica. Lo más relevante es la formación de una comunidad de trabajo orientada a la promoción del bien común.

Hay más de una pista en el libro para lograr esto. Unos pocos comentarios al respecto.

### **La empresa como comunidad... como institución**

Lo primero es que la empresa exitosa debe ser una comunidad de personas, que tiene una cultura común, historias compartidas y las anima un mismo espíritu. Lo segundo, es que ha perdurado en el tiempo. De estas empresas se dice que son instituciones, porque junto a la efectividad de su organización, sus logros técnicos y económicos, profesa valores perdurables que dan un sentido a su quehacer.

Gran tema éste del sentido del trabajo. Un trabajo sin sentido es puro activismo que no lleva a ninguna parte. Cuando conocemos la finalidad de nuestras acciones, podemos orientar nuestro actuar. Un buen directivo se asegura que sus colaboradores entienden el sentido de su labor.

## El trabajo

El tema del trabajo ocupa una parte central del libro. La responsabilidad de un directivo, a este respecto, es triple. Cae en las esferas de lo objetivo, lo subjetivo y de las relaciones del trabajo.

Lo objetivo es lo que comúnmente vemos del trabajo. Éste debe ser una actividad práctica, productiva, es decir, debe conseguir algo, un cambio en el mundo, un resultado material a través de un bien o un servicio. Importan mucho la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes con los servicios. Lo relevante es el resultado, la efectividad del esfuerzo. El trabajo debe estructurarse de modo que se logren la mayor eficiencia y productividad. En este contexto, el bien común es el beneficio que trae a todos los grupos que se benefician con la actividad de la empresa, como clientes, proveedores, la comunidad y los mismos trabajadores («*stakeholders*»).

Lo subjetivo se refiere al impacto del trabajo sobre el mundo interior de la persona, el cambio que se opera en el trabajador. Por ello, no cualquier forma de estructurar el trabajo es ética. Hay trabajos que son una «tortura» o pueden «embrutecer» al ser humano. No son estos trabajos dignos del hombre. De aquí surge una responsabilidad social para directivos y supervisores. Deben asegurarse de que las condiciones de trabajo dignifican a la persona, que el trabajo es «valorable no solo por los resultados que consigue, sino también por ser una oportunidad de desarrollo, satisfacción

y crecimiento personal». Aquí radica «la dignidad del trabajo». El trabajo no puede entenderse solo como la forma en que cubrimos nuestras necesidades básicas.

Las relaciones en una comunidad de trabajo pueden ser de competencia o de cooperación. La cooperación es «una forma más perfecta de la realidad social», porque las organizaciones son entidades que requieren de la colaboración para poder proveer los bienes y servicios que la sociedad necesita para vivir bien. Esta cooperación se extiende más allá de los límites de la empresa a proveedores y clientes. En estas relaciones de cooperación, los intercambios deben ser equitativos («justicia conmutativa»). La relación de cooperación se entiende a menudo como «utilitaria», es decir, «yo te ayudo porque me beneficio con ello». Por ello, lo deseable desde un punto de vista ético, es una relación de amistad. «La amistad es el mayor bien humano al que podemos aspirar en la vida de la comunidad». Ésta es siempre una relación de gratitud, de afecto: «yo te doy sin esperar nada a cambio». Lo que importa no es solo el propio desarrollo, sino el bienestar de las otras personas, los que están cerca de mí, los que trabajan codo a codo conmigo, «mis amigos». A esto se refiere el bien común en el ámbito del trabajo. Es «buscar el bien de los otros por el interés de los otros». Esto es fuente de desarrollo moral de la persona.

## **Cultura laboral**

De aquí la importancia de crear una cultura laboral que favorezca la cooperación y amistad entre sus miembros, pero que simultáneamente cuide los aspectos técnicos y económicos del trabajo y el bienestar individual de las personas.

La participación en el trabajo es clave para el bienestar de las personas. Separar la reflexión de la acción es una mala receta en

el mundo actual. Una cultura laboral centrada en la persona abre espacios de participación en la información y en las decisiones. La dirección de empresas exitosas favorece un estilo participativo. Los valores y el sentido del trabajo no son impuestos «desde arriba» (por los directivos) sino que son el resultado de un proceso de reflexión que define el propósito de la empresa y la forma de lograrlo.

Además de la participación, dar autonomía y responsabilidad a la gente (empoderarlas) es una forma efectiva de contribuir a su desarrollo profesional y crecimiento como seres humanos. Esto abre «espacios de imaginación, decisión y responsabilidad» y nos permite «ser mejores personas a través de nuestro trabajo». Es un espacio de libertad para la definición de la tarea y la estructuración de las labores cotidianas. Así se dota de sentido al trabajo y se genera en la persona un mayor compromiso y motivación. Todo esto redundará en una mayor seguridad del trabajador en sus competencias para cumplir con lo que se le pide (sentido de auto-eficacia) y le genera satisfacción (auto-realización). Lo destacable es que el cuidado por el bienestar de la persona impacta positivamente la productividad. «La organización del trabajo en la empresa debe equilibrar y poner en sinergia, en una suerte de círculo virtuoso, la necesidad de deliberar y de ser productivos a la vez».

### **La estrecha relación entre trabajo, necesidades humanas y sociedad**

Una persona que lleva una vida aislada no consigue proveerse todo lo necesario para una existencia propiamente humana. En tiempos pretéritos, esto se conseguía formando parte de una familia, en cuyo seno se asumía la responsabilidad de cuidar el bienestar de todos sus integrantes. En la actualidad, las necesidades humanas se satisfacen en el seno de una sociedad.

Hoy vivimos en lo que se llama una «sociedad organizacional». En ella, la gran cantidad de nuestras necesidades son satisfechas por organizaciones especializadas (alimentación, educación, salud, servicios básicos, etc.). La familia es el ámbito de lo íntimo.

La sociedad es, entonces, un desarrollo humano en el cual el trabajo de las personas contribuye de manera ordenada a satisfacer las necesidades e intereses de las personas que son necesarias para «un buen vivir», es decir, una vida digna de la condición humana. «Lo propio del hombre es vivir con otros». Es a través del trabajo humano que se construye lo que llamamos sociedad. «Trabajo y sociedad son realidades concomitantes; se exigen mutuamente. El trabajo permite la realidad social, y la sociedad, una vez constituida, permite formas de trabajo más perfectas.»

### **Dimensión ética de la gestión**

*Respecto a la empresa:* Una empresa que solo se dedica a maximizar su utilidad no necesariamente va a estar maximizando simultáneamente el bien común. Lo que da garantía de una buena convivencia es la consecución de un bien común al que todos contribuyen y a todos beneficia. La empresa debe asegurar que, además de conseguir una rentabilidad económica, contribuye «al buen vivir». De este modo lo que hace sería socialmente responsable.

*Respecto al trabajo:* Un buen trabajo debe conseguir simultáneamente ser un aporte a la empresa y a las necesidades materiales y espirituales de la persona. «Si se produce una escisión entre lo objetivo y lo subjetivo en la organización del trabajo, el mismo trabajo pierde el significado del trabajo y deja de ser una acción propiamente humana».

De este modo, la productividad adquiere un tono moral. «No es mera utilidad. Ser productivos implica un esfuerzo de la inteli-

gencia y la voluntad, es un espacio en donde se testea la efectividad de la capacidad deliberativa».

Y la innovación también adquiere un tono moral. «La innovación puede ser entendida como un proceso de mejora continua, lo cual no solo es favorable desde la perspectiva económica, sino también moral, en tanto que los cambios en los sistemas de producción y los nuevos productos que se han fabricado de modo más eficiente dan cuenta de un proceso humano de aprendizaje, imaginación y compromiso».

## **Trabajo y libertad**

Nos encanta pensar que «el trabajo es lo que yo quiero que sea el trabajo». Es lo que siempre debiera ocurrir. Pero hay condicionantes externas, «ya sea culturales, de época, económicas, psicológicas, físicas, y un largo etcétera» que pueden obligarme a realizar un trabajo que no quiero.

Idealmente, el trabajo debiera responder a la vocación de una persona, pero muchas veces es preciso «trabajar en lo que venga» para poder vivir. En este caso, el trabajo es una condición de subsistencia.

Si el trabajo hay que hacerlo porque es imprescindible para la subsistencia, es una tortura, «una suerte de condena y obligatoriedad» de la cual lo que se busca es liberarse, que le sirvan, que le atiendan. El trabajo debe ser fuente de perfeccionamiento de la persona.

Sin embargo, aún en condiciones que pueden parecer muy desfavorables, está en la voluntad de la persona «llegar a querer lo que estamos obligados a hacer, y a partir de ahí, intentar hacerlo mejor». El cantero puede «picar piedras o construir catedrales». La distinción la hace la misma persona.

Cuando esto ocurre, el trabajo es, en sí mismo, una actividad positiva, que a la persona le gusta hacer, que decide libremente hacerlo, que le produce «un bien personal e íntimo», y que identifica a la persona. Es una manifestación de lo más esencial de la persona, que le da sentido a su vida y que corresponde a «una vocación lograda»

Un problema no menor se presenta cuando una persona no es capaz de asumir la responsabilidad por sus propias acciones y decisiones en el trabajo, porque no sabe cómo hacerlo, no tiene la preparación para ello. En este caso la persona agradece la claridad de las instrucciones que puedan darle, pero se afecta un aspecto esencial de la autodeterminación y la dignidad en el trabajo. En circunstancias como éstas la supervisión tiene una responsabilidad ética especial. Debe procurar los medios para que el trabajador igualmente crezca como persona. Su supervisión debe ser humanizadora y centrada en las necesidades de la persona. Debe orientarse a entregar capacitación para superar las insuficiencias de las personas.

### **Las consecuencias de la especialización en el trabajo**

El trabajo especializado podría tener, según sea la condición en que se realice, consecuencias positivas o negativas para el trabajador. Esto depende de la posibilidad que se le da de utilizar su capacidad intelectual y su imaginación en el desempeño de su cargo, es decir, si se le da participación y autonomía en su trabajo.

Lo positivo, entonces, es que la división del trabajo puede llevar al desarrollo moral e intelectual de los trabajadores, juntamente con la prosperidad material que resulta de una mayor creatividad y productividad. En efecto, un trabajo especializado puede ser una oportunidad para desarrollar virtudes como diligencia, sobriedad, e interés en el trabajo.

Lo negativo se observa cuando la especialización de la tarea lleva al «embrutecimiento del hombre», a su progresiva degradación o a su «alienación».

La empresa tiene una responsabilidad indelegable en esta materia. Debe cuidar la estructuración del trabajo y la formación integral de las personas. Pero la persona misma también debe hacerse responsable de sí misma y de su crecimiento como ser humano. No puede pretender que su único fin sea lograr formas de trabajo cada vez más competentes y productivas. En un caso como éste, el hombre construye su propia jaula y pierde su libertad.

Un trabajo ético no solo ennoblece la materia transformándola en un producto deseable, sino que ennoblece también al trabajador que lo realiza.

### **El fin y los medios: Maquiavelo vs. Aristóteles**

Un atributo clave de las personas que buscan comportarse éticamente es la Inteligencia Moral. Tiene que ver con la capacidad de elegir tanto lo que corresponde hacer frente a un dilema ético («obrar bien») como el modo de conseguirlo («recta elección»). Es un principio básico en ética: Importa el fin y también los medios.

El fin debe ser «bueno», lo que implica que la empresa no se limita al cumplimiento de exigencias como excelencia técnica y productividad, sino que a la vez ofrece un «buen trabajo» que permita alcanzar el desarrollo integral de las personas y el bien común. Y los medios deben estar disponibles y ser los adecuados para la consecución del fin que se plantea.

El juicio ético está basado en la razón y no en un mero impulso o en la pasión, sin ignorar por ello las «emociones morales». La virtud que ayuda a perfeccionar la reflexión ética, orientando las

acciones hacia «lo bueno» pero dando la debida consideración a los medios de que se dispone, es la prudencia.

La prudencia del directivo de una empresa es una «prudencia de gobierno» y su accionar afecta el bienestar de muchas personas. La «prudencia de gobierno» puede ser comprendida como una actividad política. Los juicios directivos corresponden a «juicios prudenciales» fundados en la ética («juicios morales»).

Ésta parece una descripción del «mundo ideal». Y, efectivamente, hace un supuesto que es central cuando se habla de ética: que el hombre tiene una inclinación natural a buscar el bien y a comportarse virtuosamente.

En este mundo, la acción política se orienta a satisfacer las necesidades de las personas y a buscar el bien común. Y no hay una contradicción entre el bien personal y el bien común que favorece a toda la comunidad. Por el contrario, ambos se consiguen simultáneamente y se complementan. «El fin de la política son las buenas acciones».

Un planteamiento muy diferente es el que hace Maquiavelo. Esta propuesta rompe con el planteamiento clásico que el hombre es un ser virtuoso que busca el bien personal y el bien común. Por el contrario, su punto de partida es que el hombre es un ser imperfecto e interesado. «El mercado está esencialmente caracterizado por una abundancia de maldad, que incluye desidia, envidia, lujuria, vanidad y avaricia». El mercado no congenia bien con la ética. Y esto haría innecesarios los ideales humanos, «porque no tienen un papel relevante o no existen en el desarrollo de la civilización». Lo que importa es el interés individual o la «codicia práctica.» La virtud es ilusoria.

Este planteamiento no considera que con esto se falte a la ética, pues «la moral es algo propio de la vida privada». El comportamiento político sería simplemente fruto del interés y el cálculo y no de un fallo moral. Cultivar la virtud es ineficiente, porque «no

da luces acerca de cómo vincularse al poder político». Lo relevante es «el éxito, la eficacia y el bienestar». La política tiene que ver con el manejo del poder para beneficio propio. Domina el egoísmo y el interés personal.

De allí que la aspiración de los hombres es tener poder. Lo que importa es el ejercicio y mantención del poder por el mayor tiempo posible, sin importar el *cómo*. De esto trata la actividad política. No se refiere a altos ideales. «El gobernante o príncipe debe ser hábil y astuto; no debe sentir escrúpulos morales». Puede llegar a ser zalamero o, por el contrario, calculador o violento, si lo considera necesario.

Es un mensaje tremendamente provocativo: «los vicios privados pueden conseguir beneficios públicos». Una actividad inmoral podría ser beneficiosa para la empresa o la sociedad. La codicia podría ser buena si permite «un sistema político y económico óptimo». En esta propuesta «el fin justifica los medios». Según esto, un comportamiento no ético podría implicar buenos resultados para la institución y también para la persona, en la medida que le permite conservar su poder.

Por cierto, este planteamiento es contrario a la propuesta de este libro que propone que la virtud trae beneficios y no es una cuestión puramente utópica, poco práctica y de baja efectividad.

### **En suma**

La reflexión ética debe ayudarnos a distinguir lo lícito de lo reprobable. Y la piedra angular de lo que se considera lícito debe mirar dos cuestiones fundamentales: Si el trabajo humano y las decisiones directivas favorecen a las personas (a cada una de ellas) y si favorecen simultáneamente al bien común. La buena empresa no se limita a prosperar en términos económicos, sino que orienta

su accionar al servicio a los demás. «El trabajo debe ser realizado no solo *con* los demás, sino también *para* los demás.» De esto trata el sentido del trabajo.

Espero que este largo prólogo muestre con claridad que mi opinión es que la lectura de este libro es una tremenda experiencia de aprendizaje que vale mucho la pena y que recomiendo sin reservas.