

# Harvard Business Review

## Business Ethics

# ¿Es ético hacer alarde de negocios?

por Albert Z. Carr

De la Edición (Enero 1968)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Un respetado hombre de negocios con el que hablé del tema de este artículo comentó con cierta presión: «¿Quiere decir que va a animar a los hombres a fanfarronear? Por qué, ¡fanfarronear no es más que una forma de mentir! ¡Les está aconsejando que mientan!»

Estoy de acuerdo en que la base de la moralidad privada es el respeto por la verdad y que cuanto más se acerca un hombre de negocios a la verdad, más se merece respeto. Al mismo tiempo, sugerí que la mayoría de los faroles en los negocios podrían considerarse simplemente una estrategia de juego, al igual que hacer un farol en el póker, que no refleja la moralidad del fanfarroneo.

He citado a Henry Taylor, el estadista británico que señaló que «la falsedad deja de ser falsedad cuando todas las partes entienden que no se espera que se diga la verdad», una descripción exacta de los faroles en el póquer, la diplomacia y los negocios. He citado la analogía del tribunal penal, en la que no se espera que el delincuente diga la verdad cuando se declara «inocente». Todos, desde el juez, dan por sentado que el trabajo del abogado del acusado es librar a su cliente, no revelar la verdad; y esto se considera una práctica ética. Mencioné al diputado Omar Burleson, el demócrata de Texas, a quien se dijo, con respecto a la ética del Congreso: «La ética es un barril de gusanos»<sup>1</sup>—un resumen penetrante del problema de decidir quién es ético en la política.

Le he recordado a mi amigo que millones de empresarios se ven obligados todos los días a decir sí a sus jefes cuando creen en secreto no y que esta estrategia se acepta generalmente como permitida cuando la alternativa podría ser perder un trabajo. El punto esencial, dije, es que la ética de los negocios es la ética del juego, diferente de la ética de la religión.

Seguía sin estar convencido. Refiriéndose a la empresa de la que es presidente, declaró: «Tal vez eso sea suficiente para algunos empresarios, pero puedo decirle que nos enorgullecemos de nuestra ética. En 30 años, ningún cliente ha cuestionado mi palabra ni ha pedido comprobar nuestras cifras. Somos leales a nuestros clientes y justos con nuestros proveedores. Considero

que mi apretón de manos en un trato es un contrato. Nunca he participado en planes de fijación de precios con mis competidores. Nunca he permitido que mis vendedores difundan rumores perjudiciales sobre otras empresas. Nuestro contrato sindical es el mejor del sector. Y, si lo digo yo mismo, ¡nuestros estándares éticos son de los más altos!»

La verdad es que decía, sin darse cuenta, que estaba a la altura de los estándares éticos del juego empresarial, que están muy lejos de los de la vida privada. Como un jugador de póquer caballeroso, no jugaba confabulado con los demás en la mesa, ni intentaba manchar su reputación ni retener las fichas que les debía.

Pero ese mismo buen hombre, en ese mismo momento, permitía que uno de sus productos se anunciara de una manera que hacía que sonara mucho mejor de lo que realmente era. Otro artículo de su línea de productos era conocido entre los concesionarios por su «obsolescencia incorporada». Estaba ocultando al mercado un producto muy mejorado porque no quería que interfiriera con las ventas del artículo inferior al que habría sustituido. Se unió a algunos de sus competidores en la contratación de un cabildero para presionar a una legislatura estatal, mediante métodos de los que prefería no saber demasiado, para que modificara un proyecto de ley que se estaba promulgando entonces.

En su opinión, estas cosas no tenían nada que ver con la ética; eran simplemente una práctica empresarial normal. Sin duda, él mismo evitó las falsedades descaradas; nunca mintió con tantas palabras. Pero toda la organización que él dirigía estuvo muy involucrada en numerosas estrategias de engaño.

## Presión para engañar

De vez en cuando, la mayoría de los ejecutivos se ven casi obligados, en interés de sus empresas o de ellos mismos, a practicar algún tipo de engaño al negociar con los clientes, los concesionarios, los sindicatos, los funcionarios del gobierno o incluso con otros departamentos de sus empresas. Mediante declaraciones erróneas conscientes, ocultando los hechos pertinentes o exagerando —en resumen, haciendo un farol—, buscan persuadir a los demás de que estén de acuerdo con ellos. Creo que es justo decir que si el ejecutivo individual se niega a hacer un farol de vez en cuando —si se siente obligado a decir la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad—, ignora las oportunidades que le permiten las normas y se encuentra en una gran desventaja en sus negocios.

Pero aquí y allá un hombre de negocios es incapaz de reconciliarse con el farol en el que desempeña un papel. Su conciencia, quizás impulsada por el idealismo religioso, le preocupa. Se siente culpable; puede que le dé una úlcera o un tic nervioso. Antes de que cualquier ejecutivo pueda hacer un uso rentable de la estrategia del farol, tiene que asegurarse de que al fanfarronear no perderá el respeto por sí mismo ni se verá perturbado emocionalmente. Si quiere conciliar la integridad personal y los altos estándares de honestidad con los requisitos prácticos de los negocios, debe sentir que sus faroles están justificados éticamente. La justificación se basa en el hecho de que los negocios, tal como los practican tanto las personas

como las empresas, tienen el carácter impersonal de un juego, un juego que exige tanto una estrategia especial como la comprensión de su ética especial.

El juego se juega en todos los niveles de la vida empresarial, desde el más alto hasta el más bajo. En el mismo momento en que un hombre decide entrar en el negocio, puede que se vea obligado a entrar en una situación de juego, como lo demuestra la experiencia reciente de un graduado con honores de Cornell que solicitó un trabajo en una gran empresa:

- A este solicitante se le hizo un examen psicológico que incluía la siguiente declaración: «De las siguientes revistas, compruebe las que haya leído con regularidad o de vez en cuando y compruebe las que más le interesen: *Reader's Digest, Time, Fortune, Saturday Evening Post, The New Republic, Life, Look, Ramparts, Newsweek, Business Week, U.S. News & World Report, The Nation, Playboy, Esquire, Harper's, Sports Illustrated*».

Sus gustos de lectura eran amplios y, en un momento u otro, había leído casi todas esas revistas. Era suscriptor de La Nueva República, entusiasta de Murallas, y un ávido estudiante de las películas de Playboy. No estaba seguro de si su interés en Playboy sería acusado en su contra, pero tenía la astuta sospecha de que si confesaba tener interés en Murallas y La Nueva República, pensarían que es liberal, radical o al menos intelectual, y sus posibilidades de conseguir el trabajo, que necesitaba, disminuirían considerablemente. Por lo tanto, consultó cinco de las revistas más conservadoras. Al parecer fue una decisión acertada, ya que consiguió el trabajo.

Había tomado la decisión de un jugador de videojuegos, coherente con la ética empresarial.

Un caso similar es el de un vendedor de revistas que, debido a una fusión, de repente se quedó sin trabajo:

- Este hombre tenía 58 años y, a pesar de su buen historial, sus posibilidades de conseguir un trabajo en otro lugar de un negocio en el que los jóvenes son favorecidos en las prácticas de contratación no eran buenas. Era un hombre vigoroso y sano, y solo una cantidad considerable de canas en su pelo sugería su edad. Antes de empezar su búsqueda de trabajo, se retocó el pelo con un tinte negro para limitar las canas a sus sienes. Sabía que la verdad sobre su edad podría salir a la luz con el tiempo, pero calculó que podría hacer frente a esa situación cuando se presentara. Su esposa y él decidieron que podía hacerse pasar fácilmente por 45, y así indicó su edad en su currículum.

Era mentira; sin embargo, dentro de las reglas aceptadas del juego empresarial, no se le atribuye ninguna culpabilidad moral.

## La analogía del póker

Podemos aprender mucho sobre la naturaleza de los negocios comparándolos con el póquer. Si bien ambos tienen un gran elemento de azar, a la larga el ganador es el hombre que juega con una habilidad constante. En ambos juegos, la victoria final requiere un conocimiento profundo de las reglas, una visión de la psicología de los demás jugadores, un frente audaz, una cantidad considerable de autodisciplina y la habilidad de responder con rapidez y eficacia a las oportunidades que ofrece el azar.

Nadie espera que el póquer se juegue según los principios éticos que se predicen en las iglesias. En el póquer es correcto y correcto engañar a un amigo para quitarle las recompensas de recibir una buena mano. Un jugador no siente más que una ligera punzada de simpatía, si eso, cuando —con nada mejor que un solo as en la mano— despoja del resto de sus fichas a un gran perdedor, que tiene un par. Era responsabilidad del otro hombre protegerse. En palabras de un excelente jugador de póquer, el expresidente Harry Truman: «Si no puede soportar el calor, aléjese de la cocina». Si uno muestra piedad a un perdedor en el póquer, es un gesto personal, alejado de las reglas del juego.

El póquer tiene una ética especial y no me refiero a las normas que prohíben hacer trampa. El hombre que se guarda un as bajo la manga o que marca las cartas es más que poco ético; es un ladrón y se le puede castigar como tal: expulsado del juego o, en el Viejo Oeste, un tiro.

A diferencia del truco, el jugador de póquer poco ético es aquel que, respetando la letra de las reglas, encuentra formas de poner a los demás jugadores en una desventaja injusta. Tal vez los pone nerviosos con una charla en voz alta. O trata de emborracharlos. O juega confabulado con otra persona de la mesa. Los jugadores de póquer éticos desaprueban esas tácticas.

La propia ética del póker es diferente de los ideales éticos de las relaciones humanas civilizadas. El juego exige desconfiar del otro. Ignora la afirmación de amistad. El engaño astuto y la ocultación de la fuerza y las intenciones de uno, no la amabilidad y la franqueza, son vitales en el póquer. Nadie piensa peor del póquer por esa cuenta. Y nadie debería pensar peor en el juego de los negocios, porque sus estándares del bien y el mal difieren de las tradiciones morales imperantes en nuestra sociedad.

## Descartar la regla de oro

Esta visión de los negocios preocupa especialmente a las personas sin mucha experiencia empresarial. Un ministro que conozco protestó una vez porque los negocios no pueden funcionar en nuestra sociedad a menos que se basen en el sistema ético judeocristiano. Me dijo:

«Sé que algunos empresarios han ofrecido prostitutas a los clientes, pero siempre hay unas cuantas manzanas podridas en cada barril. Eso no significa que el resto de la fruta no esté

sana. No cabe duda de que la gran mayoría de los empresarios son éticos. Yo mismo conozco a muchas personas que se adhieren a estrictos códigos de ética basados fundamentalmente en las enseñanzas religiosas. Contribuyen a buenas causas. Participan en actividades comunitarias. Cooperan con otras empresas para mejorar las condiciones de trabajo en sus industrias. Desde luego, no les es indiferente la ética».

Todos estarán de acuerdo en que la mayoría de los empresarios no son indiferentes a la ética en su vida privada. Lo que quiero decir es que en su vida de oficina dejan de ser ciudadanos privados; se convierten en jugadores que deben guiarse por un conjunto de normas éticas algo diferentes.

Lo dijo con fuerza un ejecutivo del Medio Oeste que ha pensado detenidamente en la pregunta:

«Mientras un hombre de negocios cumpla con las leyes del país y evite decir mentiras maliciosas, es ético. Si la ley, tal como está redactada, da a un hombre una oportunidad abierta de matar, sería un tonto si no la aprovechara. Si no lo hace, lo hará alguien más. No tiene la obligación de detenerse y considerar quién va a salir herido. Si la ley dice que puede hacerlo, esa es toda la justificación que necesita. Eso no tiene nada de poco ético. Es simplemente sentido empresarial».

Este ejecutivo (llámalo Robbins) opinó que ni siquiera el espionaje industrial, que algunos empresarios desapruaban, debería considerarse poco ético. Recordó una reunión reciente de la Junta Nacional de la Conferencia Industrial, en la que una autoridad de marketing pronunció un discurso en el que deploró el empleo de espías por parte de las organizaciones empresariales. Señaló que cada vez más empresas encuentran más barato penetrar en los secretos de la competencia con cámaras y micrófonos ocultos o sobornando a los empleados que crear sus propios departamentos de investigación y diseño costosos. Toda una rama de la industria electrónica ha crecido con esta tendencia, continuó, proporcionando equipos para facilitar el espionaje industrial.

¿Inquietante? El experto en marketing así lo descubrió. Pero cuando se trataba de una solución, solo podía apelar al «respeto de la regla de oro». Robbins pensó que se trataba de una confesión de derrota, ya que creía que la regla de oro, a pesar de su valor como ideal para la sociedad, simplemente no es factible como guía para los negocios. Una buena parte del tiempo el empresario trata de hacer con los demás lo que espera que los demás no le hagan a él.<sup>2</sup> Robbins continuó:

«El espionaje de un tipo u otro se ha hecho tan común en los negocios que es como tomar una copa durante la Prohibición, no se considera pecaminoso. Y ni siquiera tenemos la Prohibición en lo que respecta al espionaje; la ley es muy tolerante en este ámbito. No hay más vergüenza para una empresa que utiliza agentes secretos que para una nación. Tenga en cuenta que ya hay al menos una gran empresa (puede comprar sus acciones sin receta) que gana millones con el servicio de contraespionaje a firmas industriales. El espionaje en los negocios no es un problema ético; es una técnica establecida de competencia empresarial».

## «No hacemos las leyes».

Dondequiera que vayamos en los negocios, podemos percibir la marcada distinción entre sus normas éticas y las de las iglesias. Los periódicos abundan en historias sensacionalistas que surgen de esta distinción:

- Un día leímos que el senador Philip A. Hart de Michigan atacó a los procesadores de alimentos por empaquetar engañosamente numerosos productos.<sup>3</sup>
- Al día siguiente hay una tarea pendiente en el Congreso sobre el libro de Ralph Nader, *Inseguro a cualquier velocidad*, lo que demuestra que las compañías de automóviles han descuidado durante años la seguridad de las familias propietarias de automóviles.<sup>4</sup>
- Luego, otro senador, Lee Metcalf de Montana, y el periodista Vic Reinemer muestran en su libro, *Sobrecargo*, los métodos mediante los cuales las empresas de servicios públicos eluden la regulación de los organismos gubernamentales para obtener pagos indebidamente elevados de los usuarios de electricidad.<sup>5</sup>

No son más que ejemplos dramáticos de una afección prevaleciente; apenas hay una industria importante a la que no se pueda dirigir un ataque similar. Los críticos de los negocios consideran que ese comportamiento no es ético, pero las empresas en cuestión saben que se limitan a jugar al juego empresarial.

Entre las instituciones comerciales más respetadas se encuentran las compañías de seguros. Un grupo de ejecutivos de seguros que se reunió recientemente en Nueva Inglaterra se sorprendió cuando su orador invitado, el crítico social Daniel Patrick Moynihan, los reprendió rotundamente por prácticas «poco éticas». Habían sido culpables, alegó Moynihan, de utilizar tablas actuariales anticuadas para obtener primas injustamente altas. Habitualmente retrasaban las audiencias de las demandas en su contra para cansar a los demandantes y conseguir acuerdos baratos. En sus políticas de empleo, utilizaron ingeniosos dispositivos para discriminar a ciertos grupos minoritarios.<sup>6</sup>

Era difícil para el público negar la validez de estos cargos. Pero estos hombres eran jugadores de juegos de negocios. Su reacción ante el ataque de Moynihan fue prácticamente la misma que la de los fabricantes de automóviles ante Nader, de las empresas de servicios públicos ante el senador Metcalf y de los procesadores de alimentos ante el senador Hart. Si las leyes que rigen sus negocios cambian o si la opinión pública se hace clamorosa, harán los ajustes necesarios. Pero moralmente, en su opinión, no han hecho nada malo. Mientras cumplan con la letra de la ley, tienen derecho a operar sus negocios como mejor les parezca.

La pequeña empresa está en la misma posición que la gran empresa en este sentido. Por ejemplo:

- En 1967, un fabricante de llaves fue acusado de proporcionar las llaves maestras de los automóviles a clientes que hacían pedidos por correo, aunque era obvio que

algunos de los compradores podrían ser ladrones de automóviles. Su defensa fue clara y directa. Si no había nada en la ley que le impidiera vender sus llaves a quien las pidiera, no le correspondía a él preguntar por los motivos de sus clientes. ¿Por qué era peor, insistió, para él vender las llaves del coche por correo, que para las casas de venta por correo vender armas que podrían usarse para asesinar? Hasta que se cambiara la ley, el fabricante clave podía considerarse tan ético como cualquier otro hombre de negocios según las reglas del juego empresarial.<sup>7</sup>

Las violaciones de los ideales éticos de la sociedad son comunes en los negocios, pero no son necesariamente violaciones de los principios empresariales. Cada año, la Comisión Federal de Comercio ordena a cientos de empresas, muchas de ellas de primera magnitud, que «cesen y desistan» de prácticas que, a juzgar por los estándares comunes, son de moralidad cuestionable, pero que las empresas afectadas defienden con firmeza.

En un caso, una empresa que fabricaba un conocido enjuague bucal fue acusada de consumir una forma barata de alcohol que podría ser perjudicial para la salud. El director ejecutivo de la empresa, tras testificar en Washington, hizo este comentario en privado:

«No hemos infringido ninguna ley. Estamos en un sector altamente competitivo. Si queremos seguir en el negocio, tenemos que buscar beneficios donde la ley lo permita. No hacemos las leyes. Los obedecemos. Entonces, ¿por qué tenemos que aguantar que se hable de ética de «más santo que usted»? Es pura hipocresía. No nos dedicamos a promover la ética. ¡Mire las compañías de cigarrillos, por el amor de Dios! Si los hombres que las crearon no encarnan la ética en las leyes, no puede esperar que los empresarios cubran el vacío. Por qué, una sumisión repentina a la ética cristiana por parte de los empresarios provocaría la mayor agitación económica de la historia».

Cabe señalar que el gobierno no demostró los argumentos en su contra.

## Dejar de lado las ilusiones

Que los empresarios hablen de ética suele ser una fina capa decorativa sobre la dura realidad del juego:

- Una vez escuché un discurso de un joven ejecutivo que señaló un nuevo código industrial como prueba de que su empresa y sus competidores eran muy conscientes de sus responsabilidades con la sociedad. Dijo que era un código ético. La industria iba a vigilarse a sí misma para disuadir a las empresas constitutivas de cometer delitos. Sus ojos brillaban de convicción y entusiasmo.

El mismo día hubo una reunión en una habitación de hotel en la que los altos ejecutivos del sector se reunieron con el «zar» que iba a administrar el nuevo código, un hombre de gran reputación. Nadie que estuviera presente podía dudar de su actitud común. En su opinión, el

código se diseñó principalmente para impedir que el gobierno federal tomara medidas para imponer severas restricciones a la industria. Pensaban que el código los obstaculizaría mucho menos que las nuevas leyes federales. En otras palabras, se concibió como una protección para la industria, no para el público.

El joven ejecutivo aceptó la explicación superficial del código; estos líderes, todos jugadores experimentados, no se engañaron ni un momento acerca de su propósito.

La ilusión de que las empresas pueden darse el lujo de guiarse por la ética tal como se concibe en la vida privada suele fomentarse con discursos y artículos que contienen frases como: «Vale la pena ser ético» o «Una ética sólida es un buen negocio». En realidad, no se trata en absoluto de una posición ética; es un cálculo egoísta disfrazado. El orador realmente dice que, a largo plazo, una empresa puede ganar más dinero si no se opone a la competencia, los proveedores, los empleados y los clientes presionándolos demasiado. Dice que las políticas demasiado rigurosas reducen las ganancias finales. Es cierto, pero no tiene nada que ver con la ética. La actitud subyacente se parece mucho a la conocida historia del comerciante que encuentra un extra\$ Billeto de 20 dólares en la caja registradora, debate consigo mismo el problema ético, ¿debería decírselo a su pareja? —y finalmente decide compartir el dinero porque el gesto le dará una ventaja sobre los s.o.b., la próxima vez que se peleen.

Creo que es justo resumir la actitud predominante de los empresarios con respecto a la ética de la siguiente manera:

Vivimos en la que probablemente sea la más competitiva de las sociedades civilizadas del mundo. Nuestras costumbres fomentan un alto grado de agresividad en la búsqueda del éxito de la persona. Los negocios son nuestra principal área de competencia y se han ritualizado en un juego de estrategia. Las reglas básicas del juego las ha establecido el gobierno, que trata de detectar y castigar los fraudes empresariales. Pero mientras una empresa no infrinja las reglas del juego establecidas por la ley, tiene el derecho legal de dar forma a su estrategia sin hacer referencia a nada más que a sus beneficios. Si tiene una visión a largo plazo de sus beneficios, mantendrá relaciones amistosas, en la medida de lo posible, con las personas con las que trata. Un hombre de negocios sensato no buscará ventajas hasta el punto de generar una peligrosa hostilidad entre los empleados, la competencia, los clientes, el gobierno o el público en general. Pero las decisiones en este ámbito son, en la prueba final, decisiones de estrategia, no de ética.

## El individuo y el juego

A una persona de una empresa a menudo le resulta difícil adaptarse a las necesidades del juego empresarial. Intenta preservar sus normas éticas privadas en situaciones que requieren una estrategia de juego. Cuando se ve obligado a llevar a cabo políticas empresariales que desafían su concepción de sí mismo como un hombre ético, sufre.



Le molesta cuando se le ordena, por ejemplo, negarle un aumento a un hombre que se lo merece, despedir a un empleado de larga data, preparar publicidad que considera engañosa, ocultar hechos que cree que los clientes tienen derecho a conocer, abaratar la calidad de los materiales utilizados en la fabricación de un producto establecido, vender como nuevo un producto que sabe que se ha de reconstruir, exagerar los poderes curativos de un preparado medicinal, o para coaccionar a los concesionarios.

Hay algunos ejecutivos afortunados que, por la naturaleza de su trabajo y sus circunstancias, nunca tienen que enfrentarse a problemas de este tipo. Pero de una forma u otra, la mayoría de los empresarios sienten tarde o temprano el dilema ético. Posiblemente el dilema sea más difícil no cuando la empresa impone la acción al ejecutivo, sino cuando la origina él mismo, es decir, cuando ha dado o está contemplando una medida que redunde en su propio interés, pero que va en contra de su condicionamiento moral inicial. Para ilustrar:

- El director de un departamento de exportación, deseoso de mostrar un aumento de las ventas, es presionado por un gran cliente para que le dé facturas que, si bien no contienen ninguna falsedad manifiesta que pueda infringir una ley estadounidense, están redactadas de manera que el cliente pueda evadir ciertos impuestos en su país de origen.
- El presidente de una empresa descubre que un ejecutivo de edad avanzada, a los pocos años de jubilarse y recibir su pensión, no es tan productivo como antes. ¿Deberían seguir con él?
- El gerente de productos de un supermercado debate consigo mismo si debe deshacerse de un montón de tomates medio podridos incluyendo uno, con su lado bueno expuesto, en cada paquete de seis tomates.
- Un contador descubre que ha hecho una deducción indebida en la declaración de impuestos de su empresa y teme las consecuencias si señala el asunto a la atención del presidente, aunque él mismo no ha hecho nada ilegal. Quizá si no dice nada, nadie se dé cuenta del error.
- Sus directores le piden a un director ejecutivo que comente el rumor de que es propietario de acciones de otra empresa en la que ha realizado grandes pedidos. Podría negarlo, ya que las acciones están a nombre de su yerno y anteriormente ya ha dado instrucciones formales a su yerno para que venda la participación.

Este tipo de tentaciones surgen constantemente en los negocios. Si un ejecutivo se deja debatir entre una decisión basada en consideraciones empresariales y otra basada en su código ético privado, se expone a una grave tensión psicológica.

Esto no quiere decir que una estrategia empresarial sólida vaya necesariamente en contra de los ideales éticos. Puede que coincidan con frecuencia y, cuando lo hacen, todo el mundo se siente satisfecho. Pero las principales pruebas de cada movimiento en los negocios, como en todos los juegos de estrategia, son la legalidad y los beneficios. Un hombre que pretende ser un ganador en el juego de los negocios debe tener una actitud de jugador.

Las decisiones del estratega empresarial deben ser tan impersonales como las de un cirujano que realiza una operación, concentrándose en el objetivo y la técnica y subordinando los sentimientos personales. Si el director ejecutivo admite que su yerno es el propietario de las acciones, es porque puede perder más si el hecho se publica más tarde que si lo declara con audacia y de una vez. Si el director del supermercado ordena que se desechen los tomates podridos, lo hace para evitar un aumento de las quejas de los consumidores y una pérdida de buena voluntad. El presidente de la empresa decide no despedir al ejecutivo de edad avanzada porque cree que la reacción negativa de otros empleados le costaría a la empresa a largo plazo más de lo que perdería si se quedara con él y pagara su pensión.

Todos los empresarios sensatos prefieren decir la verdad, pero rara vez se inclinan a decir la entera verdad. En el juego empresarial, decir la verdad normalmente tiene que mantenerse dentro de límites estrechos si se quieren evitar problemas. Lo dijo con claridad hace mucho tiempo (en 1888) uno de los socios de John D. Rockefeller, Paul Babcock, a los ejecutivos de la Standard Oil Company que estaban a punto de testificar ante un comité de investigación del gobierno: «Detenga todas las preguntas con respuestas que, si bien son totalmente sinceras, evasivas de parte inferior hechos.»<sup>8</sup> Esta fue, es y probablemente siempre se considere una estrategia empresarial sabia y permisible.

## Solo para uso de oficina

La vida familiar de un ejecutivo se puede dislocar fácilmente si no hace una distinción clara entre los sistemas éticos del hogar y la oficina, o si su esposa no entiende esa distinción. Muchos hombres de negocios que le hayan dicho a su esposa: «Hoy tuve que dejar ir a Jones» o «Tuve que admitir ante el jefe que Jim ha estado haciendo el tonto últimamente», se han encontrado con una protesta indignada. «¿Cómo podría hacer algo así? Sabe que Jones tiene más de 50 años y tendrá muchos problemas para conseguir otro trabajo». O: «¿Le hizo eso a Jim? ¿Con su mujer enferma y toda la preocupación que tiene con los niños?»

Si el ejecutivo insiste en que no tenía otra opción porque estaban en juego los beneficios de la empresa y su propia seguridad, puede que vea cierta revaloración fría y ominosa en los ojos de su esposa. Muchas esposas no están dispuestas a aceptar el hecho de que las empresas funcionan con un código ético especial. Un ejemplo esclarecedor de ello es el de un ejecutivo de ventas sureño que relató una conversación que había mantenido con su esposa en un momento en que se estaba librando una campaña política muy reñida en su estado:

«Cometí el error de decirle que había almorzado con Colby, lo que me da casi la mitad de mi negocio. Colby mencionó que su empresa tenía una participación en las elecciones. Luego dijo: «Por cierto, soy tesorero del comité ciudadano de Lang. Estoy recaudando contribuciones. ¿Puedo contar con usted para obtener cien dólares?»

«Bueno, ahí estaba. Me oponía a Lang, pero conocía a Colby. Si se retira de su negocio, podría estar en una mala situación. Así que sonreí y escribí un cheque en ese momento. Me dio las

gracias y empezamos a hablar de su próximo pedido. Tal vez pensó que compartía sus puntos de vista políticos. Si es así, no iba a perder el sueño por ello.

«Debería haber tenido la sensatez de no decírselo a Mary. Se estrelló contra el techo. Dijo que estaba decepcionada de mí. Dijo que no había actuado como un hombre, que debería haber hecho frente a Colby.

«Le dije: Mire, era una situación de lo uno o lo otro. Tenía que hacerlo o me arriesgaba a perder el negocio.

«Ella me respondió con: 'No me lo creo. Podría haber sido honesto con él. Podría haber dicho que no creía que tuviera que contribuir a una campaña para un hombre por el que no iba a votar. Estoy seguro de que lo habría entendido.

«Le dije: 'Mary, es una mujer maravillosa, pero está muy fuera de la pista. ¿Sabe lo que habría pasado si hubiera dicho eso? Colby habría sonreído y habría dicho: «Oh, no me había dado cuenta. Olvídalo». Pero en sus ojos a partir de ese momento yo sería un bicho raro, quizás un poco radical. Me habría escuchado hablar de su pedido y habría prometido tenerlo en cuenta. Después de eso no tendría noticias tuyas hasta dentro de una semana. Luego llamaría por teléfono y su secretaria me decía que aún no estaba preparado para hacer el pedido. Y dentro de un mes me enteraría por todas partes de que iba a ceder su negocio a otra empresa. Un mes después me quedaría sin trabajo.

«Permaneció en silencio durante un rato. Entonces ella dijo: «Tom, algo anda mal en los negocios cuando un hombre se ve obligado a elegir entre la seguridad de su familia y su obligación moral consigo mismo. Para mí es fácil decir que debería haberle hecho frente, pero si lo hubiera hecho, habría sentido que nos estaba traicionando a mí y a los niños. Lamento que lo haya hecho, Tom, pero no puedo culparlo. ¡Algo va mal con los negocios!»

Esta esposa vio el problema en términos de obligación moral tal como se concibió en la vida privada; su esposo lo vio como una cuestión de estrategia de juego. Como jugador en una posición débil, sentía que no podía darse el lujo de dejarse llevar por un sentimiento ético que pudiera haberle costado su asiento en la mesa.

## Jugar para ganar

Algunos hombres podrían desafiar a los Colby de los negocios, podrían aceptar graves reveses en sus carreras empresariales en lugar de correr el riesgo de caer en una sensación de cobardía moral. Se merecen nuestro respeto, pero como particulares, no como empresarios. Cuando el hábil jugador del juego empresarial se ve obligado a someterse a una presión injusta, no se castiga a sí mismo por su debilidad moral. En cambio, se esfuerza por ponerse en una posición sólida en la que pueda defenderse de esas presiones en el futuro sin perder nada.

Si un hombre planea ocupar un lugar en el juego de los negocios, se debe a sí mismo dominar los principios por los que se juega el juego, incluida su perspectiva ética especial. Entonces no puede dejar de reconocer que un farol ocasional bien podría estar justificado en términos de la ética del juego y justificado en términos de necesidad económica. Una vez que se aclare la mente sobre este punto, estará en una buena posición para igualar su estrategia con la de los demás jugadores. Entonces puede determinar objetivamente si un farol en una situación determinada tiene buenas posibilidades de éxito y puede decidir cuándo y cómo hacer un farol, sin sentir una sensación de transgresión ética.

Para ser un ganador, un hombre debe jugar para ganar. Esto no significa que deba ser despiadado, cruel, duro o traicionero. Por el contrario, cuanto mejor sea su reputación de integridad, honestidad y decencia, mayores serán sus posibilidades de victoria a largo plazo. Pero de vez en cuando a todos los empresarios, como a todos los jugadores de póquer, se les ofrece elegir entre perder o hacer un farol según las reglas legales del juego. Si no se resigna a perder, si quiere crecer en su empresa e industria, en una crisis así hará un farol y fanfarroneará con fuerza.

De vez en cuando uno conoce a un exitoso hombre de negocios que ha olvidado cómodamente los pequeños o grandes engaños que practicó en su camino hacia la fortuna. «Dios me dio mi dinero», dijo piadosamente una vez el viejo John D. Rockefeller a una clase de escuela dominical. Sería un magnate poco común en nuestros tiempos que se arriesgara a reír a carcajadas con las que se saludaría ese comentario.

En el último tercio del siglo XX, incluso los niños saben que si un hombre ha prosperado en los negocios, a veces se ha apartado de la estricta verdad para superar los obstáculos o ha practicado los engaños más sutiles de la media verdad o la engañosa omisión. Sea cual sea la forma del engaño, es una parte integral del juego y el ejecutivo que no domine sus técnicas no es probable que acumule mucho dinero o poder.

## La conciencia del ejecutivo

Hay que admitir... que no todas las cuestiones éticas en los negocios pueden dividirse claramente entre blanco y negro. A menudo hay una zona gris en la que los hombres honorables pueden diferir. Cuando la pregunta entre en esa categoría, el subalterno puede aceptar debidamente la sentencia de su superior y seguir sus instrucciones. Pero cuando la acción requerida repugna sin reservas a su propia conciencia, no tiene otra alternativa. Debe dejar de fumar en lugar de seguir adelante. Las consecuencias pueden ser devastadoras en su propia vida. La amenaza a su seguridad financiera y al bienestar de su familia puede estar casi fuera de sus posibilidades de hacer frente. Sin embargo, la respuesta es clara. Debe dejar el trabajo y preservar su honor, sin importar el sacrificio.

La clave... es la sensibilidad personal del ejecutivo ante los problemas éticos. Pocos hombres que sean lo suficientemente capaces y maduros como para asumir una responsabilidad importante en el mundo empresarial transgreden el código moral general con la intención consciente de hacer algo malo. La dificultad es que la campana de advertencia de su

conciencia no suena cuando toman sus decisiones. Se lanzan a la acción sin hacer una pausa para reflexionar sobre las implicaciones morales del curso con el que se comprometen ellos y sus empresas. Se han formado cuidadosamente en ingeniería, contabilidad de costes, precios, relaciones humanas y otras fases de la gestión, pero no en ética.

Lo que la industria necesita para compensar la creciente atmósfera de sospecha pública es un nuevo énfasis en la conciencia, un nuevo debate sobre los problemas éticos a todos los niveles y una mayor conciencia de la importancia de las consideraciones morales en la formación de la política de gestión.

## Referencias

1. El New York Times, 9 de marzo de 1967.
2. Véase Bruce D. Henderson, «Brinkmanship in Business», HBR marzo-abril de 1967, pág. 49.
3. El New York Times, 21 de noviembre de 1966.
4. Nueva York, Grossman Publishers, Inc., 1965.
5. Nueva York, David McKay Company, Inc., 1967.
6. El New York Times, 17 de enero de 1967.
7. Citado por Ralph Nader en «Delitos empresariales», La Nueva República, 1 de julio de 1967, pág. 7.
8. Babcock en un memorando dirigido a Rockefeller (Archivos Rockefeller).

**Albert Z. Carr** Mr. Carr was Assistant to the Chairman of the War Production Board during World War II and later served on the White House staff and as a Special Consultant to President Truman. He is now writing full-time. Among his books is John D. Rockefeller's Secret Weapon, a study of corporate development. This article is adapted from a chapter in his newest book, Business As a Game, to be published by New American Library in March 1968.

A version of this article appeared in the January 1968 issue of Harvard Business Review.

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)