

Unidad 6

- Testimonio de responsables de empresa

Debemos un profundo reconocimiento a los 25 responsables de empresa que han tenido a bien confiarnos personalmente su testimonio sobre la ética de los negocios.

Aparte de algunas preguntas formales, les hemos solicitado un **testimonio libre**: ¿qué problemas de ética de los negocios les preocupan, les afectan, tienen mayor impacto en el marco de su empresa? A esta cuestión abierta, hemos obtenido respuestas directas, específicas, y de tal franqueza que no nos otorgamos el derecho de traicionar la confidencialidad.

Para preservar no obstante el carácter vivo de estos testimonios, hemos agrupado los casos similares, de modo que presentarnos siete perfiles tipa, cada uno de los cuales presenta características propias: se contradicen en unos cuantos puntos, pero, sobre todo, se complementan en gran medida.

El conjunto de las personas entrevistadas no constituye una muestra representativa en el sentido técnico. Puede sin embargo anotarse que comprende empresas grandes y medianas, de la industria, del comercio y de los servicios, del sector privado (salvo 2); y que los dirigentes se sitúan casi todos a nivel de dirección general -siendo el 40% PDO accionistas y el 15% fundadores-. Añadamos que todas esas empresas son prósperas, encontrándose la mayoría en el pelotón de cabeza de su sector, del que varias son líderes.

Antes de presentar los 7 perfiles tipo de los testimonios recogidos, podemos citar brevemente algunos datos trasversales recogidos en una amplia muestra. Para la media de quienes han respondido:

-el interés por la ética de los negocios y lo que en ella está en juego puede clasificarse entre «grande» y «muy grande»;

- los «escándalos» citados con mayor frecuencia como factores de intensificación del cuidado de la ética de los negocios son, por orden de frecuencia:

- fraudes y corrupción,
- contaminación del ambiente,

- OPA salvajes y delitos provechosos de los expertos,
- impunidad de los beneficios indebidos,
- publicidad engañosa,
- «guerra» competitiva internacional,
- desequilibrio entre las remuneraciones;

-- el papel de la ética de los negocios es doble:

- eliminar, si es posible, los comportamientos negativos, desviados,
- pero también reforzar los comportamientos positivos, los valores que contribuyen al éxito de los hombres y de la empresa -y es sobre todo por esta segunda función por lo que un comportamiento ético puede ser rentable a media plazo para la empresa;

-- para promover la ética de los negocios, es necesario:

- desde luego, que existan leyes (a condición de que se apliquen),
- pero, sobre todo, más integridad responsable de quienes deciden y mayor información objetiva del entorno;

-- pregunta muy general: ¿cómo desarrollar la integridad responsable a todos los niveles cuando se debilitan los valores de referencia tradicionales sin que nada importante los reemplace?

Abordamos la presentación de los testimonios tipo sobre la ética de los negocios, indicando que los primeros agrupan casos similares en su mayoría de grandes empresas y los siguientes de medianas empresas.

Hemos creído útil presentar al lector materia prima de los testimonios recogidos, apenas puesta en orden en las agrupaciones llevadas a cabo. Para atenuar la impresión de confusión inherente a este método, hemos dado a cada testimonio tipo:

- el nombre de un personaje (ficticio y caricaturizado);
- la expresión de valores clave (que no expresan evidentemente todo el contenido).

La reflexión sobre estos testimonios vivos ayudará sin duda al lector a percibir las diversas ideas directrices derivadas de ellos:

-- la variedad de los problemas de ética de los negocios según el interlocutor en la transacción (cliente, proveedor, Estado, personal...) y también según el tamaño y la fuerza de la empresa;

- la complejidad de estos problemas, que no se reducen a un código unívoco a respetar, sino que con mucha frecuencia requieren una elección entre valores o lógicas que se contradicen, entre servicio económico y protección de los hombres, entre el presente y el futuro, etc.: la solución es raramente evidente y también raramente de blanco o negro;

- la relatividad de los comportamientos éticos se advierte asimismo con claridad: en el tiempo, en el espacio y según que la empresa tenga fortaleza o se encuentre en dificultades financieras.

Todo esto no conduce ni al escepticismo ni a un código simplista, sino a una reflexión ética para el éxito de la empresa y de los hombres, cuyos puntos de apoyo inevitables son.

- merecer la confianza, factor clave del éxito a la larga;
- superar el test de transparencia, en todo caso a posteriori;
- respetar las leyes y principios elementales de la honradez; el comportamiento ejemplar de los dirigentes resulta siempre un elemento esencial.

TESTIMONIO TIPO N.º 1- EL TECNÓCRATA COMPETITIVO ¹

«la economía-casino desorienta a nuestras élites:

- La ética de los negocios es, en primer lugar, el problema de la legitimidad en el empleo del dinero, y esto a varios niveles.»

- «Nivel del **enriquecimiento personal** de los dirigentes y cuadros superiores: ¿existen límites a lo legítimo? Los fundadores tienen una evidente justificación, pero ¿qué decir de sus continuadores a quienes se ofrece por diversas vías un enriquecimiento sin riesgo, en el seno de una camarilla privilegiada?

- Nivel de la **utilización del dinero por las empresas**, sobre todo cuando se está comprometido en ciertas batallas de poder no ligadas a la finalidad natural de la empresa. En el caso de las batallas en torno a la Mixta o la General, por ejemplo, las diferentes personas morales que han intervenido, ¿han empleado sus recursos en línea con su propia vocación, o bajo la influencia de amistades o enemistades entre dirigentes o del deseo de revancha personal... con idea de triunfar a cualquier precio para no perder la cara?»

- «La empresa es un lugar serio, Si las grandes empresas participan en una **economía-casino**, jalonada de delitos de expertos y de golpes desequilibrados, se desacreditan.. »

- «Había en otro tiempo prácticas no admitidas bajo pena de verse marginados

¹ Las frases que constituyen este testimonio, así como los siguientes, son reproducción textual o condensada de declaraciones recogidas entre los dirigentes entrevistados.

por la sociedad de los negocios. Hombres como Henri Lafont, Paul Huvelin, habían ejercido una especie de magistratura informal designando a qué hombres 'deja de estrecharse la mano'. Parece que en Alemania hay 'papas' que un proveedor o un subcontratista va a ver cuando hay mucha tensión. Entre nosotros no hay nada parecido. e ve a grandes dirigentes acusarse mutuamente de engaño (Arnault-Racamier), Por lo demás, cierta forma de falsedad no parece marcar a su autor (Wonder), sino que se olvida rápidamente. Mentir no tiene ya consecuencias: de ahí la acentuación del cinismo a todos los niveles. »

- «Entre la nueva generación de jóvenes con diplomas prestigiosos, se considera haber fracasado si no se tienen al menos 100 millones antes de los 40 años. Es la carrera hacia el enriquecimiento rápido, que puede ser conforme a la ética en el caso de una creación o de una coinversión arriesgadas, pero que, en ausencia de riesgos (lo que es frecuente en el caso de los círculos cerrados que organizan OPA o RES) constituye enriquecimiento ilegítimo: frontera difícil de trazar, pero indispensable. En los Estados Unidos hay enriquecimiento rápido, pero con riesgo elevado para el capital y para la situación: aquí, en los medios bien situados, se trata del enriquecimiento con seguridad. Es algo insostenible, si se compara con la situación del profesor agregado, del juez, del alto funcionario. »

- «Esto da la impresión de que la empresa es un **mundo adulterado**.»

- «Añadamos los sectores en que reina la **corrupción**, sea en los grandes servicios de compras, sea a propósito de **autorizaciones** de los poderes públicos (distribución, BTP, compra de espacios publicitarios, venta de producciones a la televisión, etc.). Situación por todos conocida y que no hace sino extenderse.»

Otros aspectos son más positivos.

- «Puede uno felicitarse por las áreas en que progresa la ética:

- la del **personal**, en que las leyes, las costumbres y la presencia de los sindicatos han conseguido en la práctica un nivel más alto de **respeto por los asalariados**:

- **la de los clientes**, que se respetan mucho más que en otros tiempos (competencia...) y, en menor medida, la de los **proveedores**;

- en fin, los **accionistas** se ven mejor respetados, informados, protegidos.»

Los rasgos negativos antes señalados no deben llevar sin embargo a un pesimismo, sino a un deseo activo de mejora.

- «Cómo promover el progreso de la ética de los negocios?

- Introduciendo una legislación antitrust y una Bribery Act tan severas como las americanas. Es cierto que el arsenal jurídico existe en Francia casi completo... ¡pero no

se utiliza!

- Con un buen **equilibrio de las remuneraciones**, expresión básica de la ética.

- Los **dirigentes irreprochables** constituyen el factor primordial. Cuestión moral, pero también de organización: compromisos firmados, derecho de inspección de las cuentas personales de cada dirigente, etc.

- Con una organización que ponga todo **el personal al abrigo de las tentaciones**: se tratará con frecuencia de una organización pesada, con visados cruzados que incrementan la transparencia; en los grandes grupos, con una 'inspección especial' que utilice métodos de investigación policial.

En los medios financieros, los conflictos de intereses entre servicios se atenúan mediante una compartimentación rigurosa de la información. Además, el peso de "gendarmes extranjeros" muy estrictos presentes en numerosas transacciones internacionales conduce a extender entre nosotros prácticas anglosajonas tales como cartas de confidencialidad, agencias de rating, etc.»

Volvamos a los problemas de personal para una última observación.

- «La mejor política de personal no escapa a los difíciles problemas planteados por los despidos. Consideremos el despido de un directivo que ya no responde a las necesidades de la empresa. La tradición francesa no es el exceso de brutalidad, sino al contrario. Se acerca a menudo a la blandura. La brutalidad americana tiene algo de bueno, porque la operación se lleva a cabo sin que entre en juego la afectividad. Ética no es sentimentalismo. Una ética sana puede expresarse mediante decisiones brutales. Yo conocí a un PDG que, debiendo despedir a un directivo por razones conformes al interés de la empresa y conocidas por el interesado, comunica su decisión en una entrevista de diez minutos, sin largas explicaciones. Es lo contrario de la crueldad, porque las explicaciones interminables no sólo hacen perder tiempo; con mucha frecuencia perjudican al interesado, le cargan de rencor y de dudas sobre sí mismo. Si el fondo es justo, la brutalidad puede ser buena.»

TESTIMONIO TIPO N.º 2 -r EL COMERCIANTE REALISTA «Palabra y honestidad producen frutos a la larga»

«La falta de honestidad puede ser rentable a corto plazo, sobre todo si el Estado es cómplice»

- «La primera y más alta manifestación de la ética es el **respeto a la palabra dada; comprendiendo los matices** que acompañaron a su formulación. Uno de mis socios, en un caso dudoso, me pregunta si el espíritu de la promesa incluía tal cosa respuesta: sí; en consecuencia, confirma el compromiso total; pero lo aprovisiona al 100%, porque ve en ello una probable pérdida.»

- «Respetar la palabra va mucho más allá del respeto al acta notarial; es el punto de partida para crear la **confianza** entre las personas y los equipos, permitirles

intercambiar ideas y construir **proyectos creativos**. Más adelante se formalizará el acta notarial. Y posteriormente, para la interpretación y adaptación, se apelará al 'espíritu de los acuerdos' para encontrar soluciones eficaces.»

- «,Por qué ser honesto en los negocios? En primer lugar, porque es más fácil (decir la verdad que inventar mentiras coherentes) y también más confortable: se duerme mejor por la noche, puede uno mirarse al espejo... Se pierde a corto plazo, pero a plazo medio ello permite relaciones constructivas y creativas con el exterior (clientes, proveedores, banqueros...) y con el interior, por la motivación y la fidelidad del personal.»

- «En la sociedad en que vivimos, las empresas privadas deben obligarse cada vez más a un nivel de ética ejemplar; si no, salvo alianza con los poderes, corren riesgos terribles: testigos, los dirigentes de obras públicas que, habiéndose dejado sobornar, se ven presos (y los sobornadores amnistiados). Porque, 'en este país, todo está permitido, salvo a los comerciantes!'.»

- «**En Francia, el crimen paga**. El crimen, es decir, el beneficio sin riesgo, obtenido hábilmente por coalición de iniciados, chantaje, truhanería, manipulación... Pueden citarse muchos casos, tanto en los negocios privados (la traición es rentable) como en un contexto semipúblico (tipo Sociedad general) e incluso político-público (tipo Vibrachoc).»

- «El crimen paga en Francia porque, aunque conocido, **no se denuncia** ni se persigue por la justicia. De modo que ni un solo **culpable importante está en la cárcel**, ni siquiera se le han impuesto fuertes multas. Muy al contrario, a algunos de entre ellos se les ha condecorado. Desde este punto de vista, Francia se parece más a las repúblicas bananeras de antaño que a un Estado de derecho.»

- «**Respetar las leyes al perjudicar a las personas**, es la práctica que se desarrolla. Transgredir directamente la ley es la insigne torpeza de los ignorantes: los tramposos modernos tienen dossiers impecables elaborados por sus juristas, completados en los casos difíciles por algunos compromisos políticos disuasivos de acción judicial o de otro tipo

- «**En los Estados Unidos, el crimen apenas paga**. Se ven numerosos y vastos delitos de iniciados, acuerdos ilícitos, estafas, OPA salvajes financiadas mediante junk bonds, corrupciones diversas, etc. Pero en ese país **nada detiene la investigación de la prensa y la acción de la justicia**; con las disposiciones muy severas de las leyes antitrust, de la Bribery Act y de las leyes sobre los delitos de iniciados, una fuerte proporción de culpables se encuentran en la cárcel con multas enormes (caso Boesky especialmente), las empresas culpables son desmanteladas (caso Drexel-Burnham-Lambert). Y las penas legales se completan por el oprobio público: los bancos y los medios empresariales no vuelven a tratar con los bandidos, mientras que entre nosotros... »

- «En definitiva, sería necesario introducir en Francia las muy estrictas leyes americanas; y aplicarlas a fondo, con el respaldo de la opinión y de los medios informativos.»

- «Pero las leyes no lo son todo. Cada dirigente debe construir su propia moral, capaz de inspirar confianza y motivación. »

- «Porque si el dirigente honrado pierde (a veces mucho) respecto al fullero hábil, sigue siendo cierto que honesty is the best policy: capitalizar esto es rentable a la larga.»

- «No hay que llegar al **angelismo**: el mundo de los negocios' no es el de los niños de coro; y hay que saber parar con firmeza los golpes rudos de algunos competidores. En un medio sumido en la corrupción, hay que retirarse (renunciar a cuotas de mercado) o bien imaginar una solución ética que permita esquivar el problema de las copas institucionalizadas. »

- «Tampoco angelismo en el plano fiscal. El Estado establece reglas complejas, trufadas de excepciones y modificadas con frecuencia: por ello, incita al contribuyente a buscar, dentro de la legalidad, la línea de menor resistencia fiscal.»

- «A cada uno su moral. Yo no siento ante el Estado los mismos escrúpulos que respecto a mis socios, a mi empresa (aunque fuera nacionalizada) o a mis asalariados.>)

- «Una ética leal **para con los hombres** es un poderoso factor de motivación. Parte del ejemplo de la dirección, de la promoción de los valores positivos de la empresa (creación de riqueza, de empleos, de exportación, por la incesante adaptación creativa a las necesidades del cliente; ambición de conquista y humildad en la discusión de todas las causas de pérdidas...); impone a cada uno la regla de anteponer el interés de la empresa al suyo propio, a fin de atenuar los efectos de camarilla, echando al que se desvía para que sirva de ejemplo disuasorio, etc..»

- «Pero no hay que olvidar que el **equilibrio de las remuneraciones** es la principal componente de la ética interna: a cada nivel su salario y sus factores de motivación financiera, capaces de suscitar la devoción al trabajo bien hecho y la lealtad a la empresa. En tal caso, podrán ofrecerse a todo el mundo stocks-options, pero, para que los directivos principales resistan a las ofertas de los competidores, es preciso haberles concedido sustanciales opciones y participaciones. 'La pasta cuenta mucho en la ética'.»

- «Se observa a veces el caso de dirigentes que desarrollan una ética motivadora respecto a sus asalariados y que, simultáneamente, tienen comportamientos poco honestos respecto al exterior: ganan por el momento en los dos juegos».

- «Se dan todos los casos, resultan inevitables numerosos borrones, tanto más cuanto que la frontera entre lo ético y lo que no lo es resulta a menudo imprecisa. Pero

la empresa que juega honradamente ha elegido la buena carta a largo plazo.»

* * *

TESTIMONIO TIPO N.º 3- EL CRISTIANO EFICAZ «Carta ética, transparencia, 'espacio de libertad'»

- «La legislación debe apoyar firmemente a la ética de los negocios, pero no puede arreglarlo todo. Se ve a ciertos dirigentes utilizar a fondo algunas posibilidades legales (tipo LBO) para obtener finalmente ventajas financieras y fiscales en detrimento de los otros interesados y del Estado. Cuanto mejores intenciones tiene la legislación, más compleja se hace, más posibilidades ofrece a los más marrulleros, que pueden litigar de modo interminable, hasta la capitulación del menos equipado en capacidad procesal.»

- «La ética de nuestra empresa se formula en una carta de compromiso sobre el respeto equilibrado de los seis asociados principales que son la Empresa, sus Clientes y Proveedores, sus Accionistas, sus Asalariados y el Estado. Si uno de los asociados recibe mucho más (o menos) que los otros, se sale de la ética. El hecho de que estos principios estén integrados en la cultura de la empresa y ampliamente interiorizados en el espíritu de los cuadros, permite descentralizar mejor, practicar la «dirección por los valores.»

- «La ley no basta, pero es necesaria.»

- «Por lo que concierne a las relaciones con el Estado, practicamos el estricto respeto de la **legalidad jurídica y fiscal**. Desde luego, sabemos utilizar los recursos de la ley, pero a condición de mantener su espíritu. En materia fiscal, es una posición extrema, admitiendo la mayoría de los dirigentes como legítima la vía de menor resistencia fiscal, sin invocar el 'espíritu de la ley' --que no siempre está muy claro, incluso para los tribunales.»

- «La **transparencia** es un factor decisivo de la ética de la empresa. Para el jefe de empresa, hay una gran tentación de aprovechar la opacidad, el secreto, para tomarse libertades con las reglas fiscales y con otras. Pero debe ser ejemplar, practicar la honradez a fondo, y de igual modo los directivos. Cada uno se ve ayudado si tiene completa transparencia en sus cuentas y en las principales operaciones (salvo secreto estratégico); y audita en el marco de reglas estrictas. Por ejemplo, las falsas notas de gastos, tratadas en Francia con excesiva indulgencia, son investigadas a todos los niveles. Promover la ética es más fácil cuando se han puesto las cartas sobre la mesa.»

- «Una organización transparente contribuye a la ética del conjunto del personal de la empresa. Pero, ¿qué hacer contra las malas prácticas del medio exterior? Los jóvenes cuadros diplomados que contratamos, han sido 'formados' en la práctica de copiar en las escuelas, de comprar los ternas de examen antes de que se propongan, lo que les lleva a cierto cinismo. ¿Cómo educar en la empresa cuando el mal ejemplo viene de antes? Además, los fallos en la empresa son difíciles de sancionar; la falta

'grave' se califica así con demasiada rareza; a la inversa, si hay quejas, la intervención del gendarme puede ser molesta. »

- «La **competencia** puede obligar a limitar las exigencias de la ética. Esto es lo que perciben los sectores sometidos a una competencia implacable, a una **guerra de precios**, que limita la elección entre los medios de sobrevivir.»

- «En el caso de especialidades en que la lucha se situaba en el plano de la innovación, con un buen nivel de ética, aparecieron competidores extranjeros que utilizaban a fondo, para la promoción entre los prescriptores, medios que nosotros nos habíamos prohibido. Nos ha llevado cierto tiempo comprender que no servíamos a la empresa con un comportamiento de niño de coro, que debíamos utilizar todas las posibilidades que, siendo menos puristas que en el pasado, continuaran siendo honradas. De igual modo, hemos admitido que hacer adoptar 'a la alemana' normas muy precisas y por ello protectoras, no era en definitiva malsano, sino más bien factor de progreso.»

- «Porque las exigencias de la supervivencia competitiva tiñen de pragmatismo y de **relatividad** la ética de la empresa. El jefe de empresa que despegue con pocos medios intenta hacerlo lo mejor posible para subsistir y hacer aparecer poco a poco fortalezas propias; en espera de ello, debe a veces contemporizar con la ética, .por ejemplo ensalzando su producto con cierta excesiva habilidad; carece de suficiente **espacio de libertad** para proceder de otro modo. En algunos casos conocidos, la empresa que ha despegado así, se ha elevado progresivamente a un nivel más alto de eficacia y de ética.»

- «En el desarrollo de una empresa, se requiere en ocasiones realismo pragmático para transigir con ciertas exigencias, pero también un **ideal** que hace contemplar la mejora de calidad que permitirá conseguir el espacio de libertad suficiente para no seguir transigiendo. Se observa algo análogo en las profesiones liberales, en que el principiante no siempre puede elegir sus misiones. O incluso en el directivo que adquiere progresivamente la posibilidad práctica de decir no a su patrón directo que le lleva a acciones de ética dudosa; al principio se ve obligado al compromiso, pero puede progresivamente salirse de él y conquistar un espacio de libertad y ética: como Soljenitsin, que ha sabido aguantar el golpe. No sin razón, el espacio de libertad del individuo en la empresa es considerado por el nuevo management como un factor de eficacia y de ética.»

- «Las rechazables prácticas de **corrupción** bien conocidas en algunos sectores de la economía, pueden vincularse a esta noción. Por ejemplo, los jefes de empresa de los ETP que se han dejado arrastrar al chantaje político sea por facilidad, sea bajo presión de la necesidad, han restringido de modo dramático su espacio de libertad. En el sentido propio, puesto que algunos están en la cárcel. Puede comprenderse que pequeñas empresas acorraladas se hayan dejado llevar, pero las **grandes empresas son inexcusables**, porque podían renunciar a las cuotas de mercado corrompidas - como Lafarge ha renunciado a un sector de actividad que evolucionaba en ese sentido.»

- «Para pequeñas y grandes, es preciso ahora restablecer la situación: administrar los compromisos para recuperar progresivamente el espacio de libertad normal y la ética correspondiente.»

- «Además de la convicción íntima, una razón para imponerse una ética exigente en los negocios es el efecto de confianza, de motivación, de cohesión y, finalmente, de eficacia de todo el equipo de asalariados. Los efectos positivos son muy claros. Sin embargo, al crecer la empresa, existe el riesgo de distanciamiento entre las palabras y la realidad: la información circula peor, algunos cuadros la retienen a sabiendas, no siempre hay pureza de intenciones... y el patrón se encuentra, necesariamente, menos presente. Uno de los remedios poderosos es la educación y la formación del personal a todos los niveles en los métodos que facilitan la comunicación, la sinceridad, el análisis transaccional, etc..»

- «La ética practicada sinceramente lleva consigo también un valor comercial. Aportamos a nuestros clientes un producto más un servicio más una satisfacción ética, a la que son sensibles quienes se sitúan en el nivel cinco de la escala de Maslow de las necesidades fundamentales y fuentes de motivación.»

* * *

«TESTIMONIO TIPO N.º 4 - EL TRABAJADOR CONTINUO SIN ILUSIONES

« Las gentes presionadas sacrifican la ética, que es eficacia a largo plazo»

« Ética, lujo y arma de los fuertes. - Vicio de los altos círculos cerrados»

- «En las relaciones entre empresas, la ética es con frecuencia burlada en nombre de la eficacia. Se dice que la traición produce beneficios importantes y con rapidez: así sucede especialmente en el ámbito financiero, de ahí las batallas de que habla la prensa.»

- «**La ética es la eficacia a largo plazo.** Son precisos veinte años de calidad y de servicio para obtener una excelente reputación comercial: al principio, cuesta caro; produce ventajas después de largo tiempo. Por ello, **las gentes presionadas sacrifican la ética.** Pero los golpes financieros a corto plazo proporcionan fortunas frágiles. Y, paradójicamente, practicar la estrategia diferida, al estilo japonés, permite efectos acumulativos que, como se ve, pueden ser los más rápidos: es lo contrario de lo que creen las gentes presionadas.»

- «Los acuerdos de no arrebatarse mutuamente colaboradores son regularmente violados. Más aún, algunas empresas mantienen filiales de 'fichaje' metódico de ingenieros: una sola empresa nos ha quitado 30 en veinte años, por un puñado de francos más, y además sin saber retenerlos.»

- «Desde siempre hay colaboradores que nos dejan, llevándose planes, patentes, clientes, a veces para instalarse por su cuenta: así es; ¡cuántas veces el que

ha firmado para tomar su puesto el día 10 no aparece, sin prevenir, sin sentirse comprometido! No sentimos más que a medias que alguien se vaya: el que se separa se siente mal en nuestro clima de confianza, de 'familia', al que la mayoría toman gusto y permanecen fieles. En la subcontratación, las cosas resultan a menudo como la ley de la jungla. Y los banqueros que guardan cuidadosamente garantías personales, firmadas hace veinte años y de las que ni siquiera hay duplicado..., o incluso que hacen trampas con las fechas de valor...

- «Pese a todos estos fallos, la ética de los negocios es la vía a seguir. Es necesario aplicarla no por virtud moral, sino porque, a la larga, **la ética produce resultados** respecto a los clientes y los ingenieros.»

- «Y esto aunque de arriba llegan malos ejemplos: las torpezas descritas en La república de los lobos, con el caso tipo de la Sociedad general. »

- «En los negocios, ¿se castiga el mal? Parece que no, salvo acaso a largo plazo. De modo más preciso, **el bien es recompensado, pero el mal no es castigado**: permanecen las fortunas y el prestigio. Juego sucio, y se tiene éxito. Se es a veces incensado por los medios de comunicación e incluso por la política.»

- «Es preciso, sin embargo, jerarquizar los casos de falta a la ética de los negocios. La corrupción del tipo **soborno a los compradores** no está bien, pero en Egipto, en India, por ejemplo, es un paso obligado. La ética, en ciertos contextos extranjeros... Pero, a medio plazo, esto no es bueno para la empresa; se ve catalogada como 'sensible al soborno al comprador'. En suma, un jefe de empresa no puede ser puro: hay casos en que se ve obligado a asociarse a lo que reprueba,»

- «Más graves son los **delitos de iniciados, OPA salvajes...** les demasiado! Sumas enormes van un 30% a enriquecimiento indebido y un 70% a financiaciones políticas. Me repugna ver a un puñado de grandes jefes de empresas (públicas y privadas) explotar **entre ellos** en círculo cerrado su posición de iniciados, mediante fusiones, escisiones, etc., en beneficio de su grupo y de ellos mismos, con el apoyo de los altos funcionarios, estafando a los pequeños accionistas, cerrando el juego a las medianas empresas: son los mayores bandidos respecto a la ética de los negocios.»

- «Un peligro para la imagen de la empresa en Francia resulta de las maniobras de esos grandes patrones que usan y abusan, entre ellos y con el Estado, de sus informaciones y de su poder. Eso mina la economía francesa y constituye un factor de no competitividad. Y los grandes actores gozan de protección total: sin asiento eyectable (salvo razón política), todos son recuperados. Es como si la inmunidad parlamentaria se completara por la inmunidad de los dirigentes de los grandes negocios. ¿Cuáles son los límites reales? Las reglas de juego no están claras.»

- «En los Estados Unidos es mucho más claro: el convicto de estafa va a prisión y se arruina. En Francia, si está bien situado, conserva su posición (no hay persecuciones) o es amnistiado.»

- «Existen afortunadamente en Francia sectores sanos, en que los grandes decisores son muy leales y los subcontratistas verdaderos colaboradores. Es verdad que se trata, con frecuencia, de los sectores punta, con avance técnico. En tal sector, la alta costura de la mecánica, se puede ser limpio sin poner en juego la supervivencia. **La ética es de algún modo un lujo** para los fuertes que tienen los medios de dar sus golpes de modo lícito. Así se observa una jerarquía de los niveles de ética (paralela a la de los márgenes brutos) según los sectores, con más o menos rudeza y escrúpulos en las relaciones entre empresas. Por ejemplo, para resistir a las diversas solicitudes ilegales de ciertos distribuidores, hay que ser o bien el líder anterior en ventas o bien el campeón de su pequeña especialidad.»

- «La **constitución de mallas** entre empresas, cuyos méritos pueden resaltarse, sólo funciona bien con un alto nivel de ética de los diferentes participantes, cada uno en su competencia distintiva. Nosotros somos muy prudentes al subcontratar y pedimos, antes de asociarnos, compromisos creíbles.»

- «Puede vivir sin ética la empresa que se bate con la espalda contra la pared en un mercado banal; pero no en un mercado en punta, donde son necesarias ciertas cooperaciones».

- «Hay que vigilar. Un adjudicador de pedidos ha exigido nuestros planes y luego se ha servido de ellos para subcontratar localmente. En adelante no dejaremos nuestros planes al cliente y somos lo bastante fuertes para mantenernos así.»

- «No buscamos informaciones por vías anormales: todo lo 'más, algunas ofertas globo-sonda a los prescriptores como medio de estudio del mercado. Pero hay pocas medidas para impedir que las informaciones verbales salgan de entre nosotros.»

- «**La ética respecto al personal**: es la fortaleza a largo plazo de la empresa sana. Honradez, verdad, mantenimiento de los compromisos, hacer lo que se dice y decir lo que se hace, ser reconocido como honrado: tal es el fundamento de una política de relaciones humanas, sin la cual no se puede crear una empresa duradera. Se trata de una ventaja sobre la desconfianza y la desmotivación de las empresas sin ética.»

- «Nada es simple: un jefe puede ser carismático y motivador para su equipo, al tiempo que le lleva a comportamientos comerciales en el límite de la honestidad. El jefe de empresa debe percibir una desviación así y corregirla a toda costa.»

- «**La ética respecto a los clientes**, es, en primer lugar, no abandonarles en caso de dificultades, cueste lo que cueste. Es respetar al cliente, explicarle, resolver sus problemas, servirle.»

- «Habría que adoptar la legislación americana que reprime las coaliciones, los delitos de iniciados y la corrupción: porque, **en Francia, hay demasiada impunidad**. Como empresario mediano-grande, no tengo acceso a las buenas oportunidades que los grandes aprovechan en círculo cerrado, entre colegas. Una de sus divisiones debe ser vendida, me interesaría, pero no hay open bici, no tengo acceso al dossier, que se

mantiene en secreto: es una barrera para la mediana empresa que quiere crecer (y tiene los medios financieros y técnicos para ello). Otra categoría de empresas a recomprar se encuentra en manos de la camarilla de los recompradores patentados, muy hábiles en estafar a los proveedores y a los contribuyentes. En definitiva, **la recomposición de las estructuras industriales francesas se hace fuera de las reglas de la ética.»**

* * *

TESTIMONIO TIPO N.º 5 EL VALIENTE DESANIMADO «Confianza indispensable; pero impunidad comprobada»

- «El comercio y la industria se basan en la confianza: saber que un pedido es serio, que se pagará en moneda válida, en el plazo previsto, ésta es la base; respecto a los acuerdos de tipo licencia, representación, subcontratación, acción conjunta, es más difícil».

- En mi sector, la moralidad es diferente según el tamaño de las empresas:

- las grandes empresas hacen esfuerzos importantes de desarrollo a largo plazo, ésta es su arma que respeta la ética; pero saben también abusar de su poder y de sus altas relaciones;

- las medianas empresas como nosotros, que no tienen el poder, que pretenden durar y cuya responsabilidad supone activos importantes, se esfuerzan generalmente en jugar la carta del progreso técnico/honradez comercial;

- existe también una franja de empresas de pequeño tamaño que juegan al corto plazo, con escasas inversiones técnicas y poca diferenciación, siendo a veces su arma los saldos. Algunas actividades de inversión débil en materia gris son vulnerables en el plano de la ética.»

- «Las grandes empresas avanzadas no se encuentran carentes de reproches. Por ejemplo, parecen, al cabo de noventa días, no haber recibido vuestra factura (pretexto, el ordenador); hay que rehacer la factura y volver a esperar noventa días. Por otra parte, podría citarse el gran grupo que anuncia su ética en los negocios corrientes, pero que, en su vértice, participa en golpes político-financieros y, en la base, en ciertas filiales, emplea inmigrantes ilegalmente. En un género diferente, podrían citarse también los grupos internacionales que han adquirido tal adelanto técnico en ciertos ámbitos que se permiten tratar a sus clientes con una desenvoltura contraria a la ética de los negocios: más bien en el espíritu del monopolio.»

«Las PYME de técnica baja ejecutan normalmente las operaciones corrientes de compra-venta, pero no sucede igual con los **acuerdos**, tanto si se trata de pacto de mercado (ilícito) o de subcontratación técnica, desarrollo en común, patentes y licencias, etc.; ahí comenta la **ley de la jungla**. En el caso de subcontratación, cuando los intereses divergen, la deontología desaparece:

- se presenta un utillaje especial: el competidor se informa de él; e incluso el subcontratista entrega piezas al competidor; en todo caso, niega la evidencia, con una mala fe sostenida por el **sentimiento de impunidad**,»

- «Dos pilares de la confianza en los negocios son la cultura nacional y el Estado policía-justicia. Pero, en Francia, la **justicia** de los negocios se ejerce mal. Los planes fotocopiados, las pruebas, no interesan a los jueces, que parecen a veces buscar ante todo no juzgar, retrasar las cosas: en competencia desleal, siete meses para un juicio que se limita a reenviar a un experto y luego seis meses...»

- «La **cultura nacional** tiene gran influencia, especialmente sobre el respeto a la palabra dada o a los compromisos escritos. Se sabe que en algunos países el respeto al contrato es bastante flexible; lo que hay que añadir es que **la ética puede cambiar según el interlocutor**: se dice que había una ética para los creyentes y una ética para los no creyentes (respecto a los cuales el compromiso es más débil). En Europa también: la palabra de un holandés a un francés intruso no tendrá el mismo peso que a uno de los suyos. En Francia también la casta de los grandes dirigentes practica entre sus miembros una ética reservada a los creyentes. »

- «Los países o -sectores en que la corrupción es endémica plantean a los dirigentes el problema: ¿dar o no dar comisiones? Nosotros hemos decidido no dar comisiones, salvo de cuantías muy bajas (1.000 F por trasladar un papel de un servicio al otro) en Africa y en Oriente Medio. En los demás sitios, nada..., pero, ¿estoy seguro de que no pasan a veces cosas que ignoro?»

- «Hay algunos regalos de uso de formas diversas, que la ética admite. Pero se ven desarrollar prácticas menos inocentes: sociedades que tienen como accionistas a dirigentes-proveedores y a funcionarios clientes, que hacen estudios, pagan honorarios... Caso típico de conflicto de intereses, que la ley americana pena rigurosamente, se me dice

- «El conjunto de la sociedad abandona la regla básica de confianza entre actores de la economía. La libertad va demasiado lejos en ausencia del miedo al gendarme. A mí mismo, **nada me impediría ser inhonesto**: por ejemplo, no pagar a un proveedor lejano y ocasional, con impunidad total.»

TESTIMONIO TIPO N.º 6 -- EL INTEGRO «DESHOLLADO» «Moral personal contra la lógica de la supervivencia»

- «**No existe ética de los negocios** o de la empresa; gana el más fuerte. Sólo existe la **moral personal**, la moral de uno mismo. El juicio que se formula sobre el nivel de moral de los negocios es puramente **subjetivo**: no hay una moral objetiva. Tomemos el caso del respeto a la palabra dada:

- en ciertos medios (cambistas, compradores de materias primas, diamantistas...) no existen negocios sino por el respeto estricto de la palabra;

- en el mundo de las participaciones financieras, por el contrario, el beneficio procede de la traición: vuestro banquero-socio-consejero os vende; el caballero blanco se vuelve negro...

Y hay lo no dicho, el espíritu de la palabra dada.»

- «Uno se juzga a sí mismo. Los grandes tiburones se sienten acaso éticos respecto a sí mismos. Uno se juzga, uno se reconoce semejante, y entonces nace la confianza.>)

- «Límites de la confianza: ¿hasta qué nivel su moral podrá **mantenerse en las dificultades?**

- se confían ciertas dificultades a un interlocutor amigo y éste se apresura a tomar, suavemente, precauciones molestas;

- un banquero explica: nunca se sabe cómo actúan las gentes acorraladas, pueden llegar a la falta de honradez, a la falta grave;

- es como hablar bajo tortura: ¿hasta cuándo se aguantará? Este compromiso consigo mismo, ¿se sabe cuando se desmoronará? La pertenencia a un club del que uno sería excluido, puede ampliar el límite.

- «La moral de un hombre cambia en el tiempo y con las circunstancias de su vida personal. Los criterios, las escalas de valores no son los mismos para el soltero, para el hombre casado que se lleva bien con su mujer, o que se lleva mal, o para el hombre que tiene tres queridas más una esposa depresiva. ¿Hasta dónde la ética permite conocer a las familias, tenerlas en cuenta?»

- «**La ley no desempeña papel alguno en la moral.** A partir de cierto nivel, los actores económicos están rodeados de juristas y no hacen nada que no sea legal: con los medios de investigación actuales del Estado, transgredir formalmente la ley no es posible, enseguida le pescan a uno. Las reglas formales de la ley se convierten en apoyos tácticos para obtener, mediante montajes complejos, los efectos deseados, morales o inmorales -que se estará dispuesto a defender ante los tribunales.»

- «Las acciones **judiciales** desempeñan un papel creciente. El tribunal apenas juzga la buena fe, es un poco el azar. Pero, si el dossier es bueno, se tienen buenas posibilidades de ganar. Yo prefiero el arreglo amistoso; para ello, preparo un dossier completó y propongo el compromiso; si se rehusa, se desencadena la guerra judicial en que uno juega a fondo sus ventajas, incluso de mala fe...»

- «pelitos de iniciados, facturas falsas para (todos) los partidos políticos, como en una República bananera. Ya no existe contrapoder moral, ni incluso contrapoder electoral puesto que los partidos arreglan entre sí el negocio.»

- «La ética en la empresa asume el **problema de los hombres. En nombre de la regla de juego** de la empresa competitiva, que es adaptarse para continuar siendo rentable y eliminar las causas de las pérdidas, **¿hasta dónde llevar las exigencias, las reducciones, los despidos?** Dos casos en que un cuadro despedido decide suicidarse; en uno de estos casos, el PDG se ocupó del despedido, le concedió su tiempo, y se evitó el suicidio. Caso del empleado recién despedido, que pide que se maquillen un poco sus fechas de presencia para tener más derechos al subsidio de paro (sólo el Estado sale perdiendo; ¿debe rehusarse?). La decisión y la comunicación del despedido, ¿deben reservarse a las alturas (al PDO en una mediana empresa) o delegarse? En sus decisiones, cada empresa debe aplicar la regla de juego de la competitividad rentable, gestionando lo mejor posible los problemas humanos, dejando más o menos espacio a la ética.»

- «Para un jefe de empresa, **la moralidad es un acto gratuito**, que con frecuencia no se ve recompensado: por el contrario, algunos abusan de él. Se hace por sí mismo y no por una recompensa; salvo, acaso, un aumento de la fama personal. Los asociados con los que se es demasiado franco, pueden abusar de ello. De igual modo, los asalariados con quienes se quiere establecer de entrada una relación humana, lo encuentran sorprendente (es tan poco corriente en el medio) y enseguida intentan aprovecharse de ello. Acaso resulta más eficaz la actitud fría. »

- «Entre empresas, con frecuencia a corto plazo, la más ética es la paloma. Caso del banquero a quien es preciso ocultar las dificultades. Con los **clientes**, el imperativo es su satisfacción. No siempre hay que decir todo: en tal caso, se ha disimulado un problema en el momento de la entrega para repararlo mejor en la fase siguiente. Con los **suministradores** puede plantearse un dilema: pagarles con retraso les causa trastorno, pero, si tengo un déficit financiero de 3 millones, ¿no debo recuperarme de él? La intención cuenta: ¿se desea perjudicar o sólo defender la empresa? Caso de un interlocutor de mala fe: ¿se le puede responder con mala fe y media para ganar el proceso?»

- «La ética pide también un **equilibrio entre negocios y familia**. ¿No se debe renunciar a las trayectorias profesionales que implicarían sacrificar la ética de vida en su conjunto? Se puede ser moral sólo por un lado, como el terrorista que asesina y vuelve luego a ocuparse con ternura de su hijo.»

- «En suma, si se quiere ser ético, eso limita el crecimiento. Nunca me convertiré en gran empresario, porque no quiero descuidar a mi familia y a mis relaciones humanas, ni engañar a mis proveedores o asociados. »

- «Para levantar la ética de los negocios, **sería necesario, en primer lugar, que la prensa jugara en mayor grado su papel de reveladora** y, para ello, planteara encuestas incisivas y presentara al pueblo los problemas al mismo tiempo que los criterios para enjuiciarlos. Eso evitaría los mayores escándalos, sobre todo mediante la disuasión. Pero en Francia la irregularidad se considera sin importancia: eso machaca a muerte.»

- «Un factor favorable es **Europa**: reglas transparentes y acaso tribunales internacionales...».

- «Me siento inquieto por la siguiente generación. Los jóvenes tienen una visión western de los negocios; gana el que dispara más rápido. Para ser rico hay que ser deshonesto, etc. Se recrea una aristocracia sin valores morales, como antes de 1789; esto va a acabar mal.»

- «Las gentes se desesperarán. Se verá cómo aumentan los integrismos, porque los débiles volverán a engancharse en ellos ante la dimisión de los valores morales.»

- «La empresa, que sigue viva y que ocupa un espacio importante en la vida de las personas, debería hacer más por una comunicación blanqueada referida a todos los asalariados y, con ello, al poder político. Y consagrar a ello, por ejemplo, el 0,2% de la cifra de negocios.»

* * *

TESTIMONIO TIPO N.º 7 CON TRES ASPECTOS:

- **Arreglos con los poderes**

- **Autodisciplina en el círculo de los iguales**

- **Lealtad comercial**

- «Un clima de confianza en los negocios es un factor esencial de aceleración económica y, por ello, muy positivo; mientras que la desconfianza es negativa: ralentiza la acción, sobrecarga los costes. El contrato de asociación abordado desde la desconfianza es demasiado complejo, porque quiere preverse todo; pero las cosas evolucionan y, para adaptar eficazmente el contrato, es necesario volver a partir de la confianza. Caso en que se abusa de vuestra confianza, por un acuerdo que se orientará a fines distintos.»

- «Las relaciones con los suministradores importantes se ven con frecuencia marcadas por la desconfianza por parte suya (condiciones complejas, cascadas de promociones, revisiones y negociaciones) y por los costes que eso lleva consigo».

- «Las transacciones no conformes a la ética parecen ganar terreno on diferentes sectores. En la rehabilitación de edificios, se practican las relaciones tomando unas copas o amistosas, que van de la TV en color a los ocho días en las Islas, pasando por el fin de semana golf-avión. En otro sector de la construcción, . el modo de ganar es la oferta más técnica, más complicada, menos expuesta a la competencia, elaborada en buena relación con quienes deciden, que entran en su juego, remontándose en su caso a la concepción de la obra, donde se tienen amigos. ¿Dónde emplea la transgresión a la ética? Lo mismo sucede con la aplicación de la ley Roger: hay buenas relaciones y hay golpes. »

- «**Los temas de la ética han cambiado.** Hace quince años, tres preocupaciones importantes eran la competencia de los jefes, el nepotismo y la veracidad de las cuentas fiscales y sociales. Hoy la incompetencia se desbarata en unos meses por los competidores -y con ello ha desaparecido prácticamente el nepotismo (se requiere profesionalidad); y, en el plazo fiscal, los controles son tales que la ley se aplica., hábilmente (salvo en sectores en que el Estado tolera la infracción). Las nuevas preocupaciones éticas conciernen a las relaciones de las empresas entre sí y con los poderes públicos.»

- «**Hace quince años**, los jefes de empresa se movilizaban contra el aumento de reglamentaciones innumerables. Hoy las reglamentaciones se han multiplicado, pero **uno se desembaraza de ellas**, con la connivencia de la administración; hay cada vez más arreglos arbitrarios con el Estado y con los ayuntamientos. Los efectos negativos a nivel de la empresa conciernen menos a la motivación que al **comportamiento del personal**: si, gracias al arreglo conseguido, se ha mayorado el presupuesto en un 10%, será más difícil ser intransigente en el control de los gastos y en el límite de las notas de gasto, en que se ha incluido una comida con la amiguita...»

* * *

- «La mejor línea de conducta es la **lealtad** respecto a los clientes, los proveedores, el personal, etc. No todo el mundo sigue esta línea; pero en todo caso yo la sigo, acaso influido por la moral judeocristiana. Hay interlocutores de dos tipos:

- aquellos para quienes los negocios son los negocios», que miran al corto plazo;

- los que practican la lealtad, mirando el medio y largo plazo.»

- «La integridad personal de los dirigentes es la base de la ética de los negocios, sostenida por controles legales muy estrictos en algunos puntos clave. Corresponde al jefe de empresa impulsar, hacer aparecer, imponer la ética en la empresa; no debe dejar espacio alguno a la crítica.»

- «Los grandes dirigentes conocidos deberían ante todo expresar a través de los medios de comunicación la ética de su acción, como han hecho A. Riboud y C. Lecerf. Su presencia en los grandes medios es «Una de las vías (tradicionales) de la ética de los negocios es la existencia informal de una especie de club de la profesión, con sus importante para promover a la empresa y su ética: mientras que los malabarismos tienen efecto negativo.»

- reglas no escritas, y del que el tramposo se ve excluido por sus colegas. De igual modo, la asociación se construye de ética común más que de juridicidad.»

- «La ética de los dirigentes no escapa a las **pruebas difíciles**. Empujado por la competencia, un dirigente no hace lo que desea. Responsable de la supervivencia de la empresa, debe a veces mancharse las manos. Ejemplo: verse obligado a cerrar una

pequeña fábrica, precisamente la que tenía personal más fiel. O incluso, en el caso de un cuadro que se ha convertido en inadaptado, elegir entre el **statu quo**, dejarle en via muerta o despedirlo (penoso en una pequeña localidad).»

- «¿Dónde se encuentra la ética en un caso como el siguiente?

- La empresa A ficha al director comercial de su competidor B;

- el director comercial aporta el fichero B de los clientes de la

Europa del sur;

- la transferencia del director comercial se ha hecho doblándole el sueldo y ha sido rentable para A, porque su cifra de negocios ha despegado.

¿Dónde termina el juego competitivo y dónde comienza la truhanería?»

- «No siempre se puede ser ético. Cierta gran jefe de empresa reconocía haber utilizado a menudo (dentro de la legalidad) pequeñas trapacerías y solía decir: «el remordimiento es el homenaje que el vicio rinde a la virtud».

* * *

- «En las relaciones cliente-proveedor, una de cada dos veces no se respeta el compromiso adquirido sobre la fecha de pago. En la Bolsa, en otro tiempo, las órdenes eran verbales pero nunca nadie faltaba a su palabra, porque hubiera sido eliminado. La moral del mercado eliminaba la truhanería. Hoy, es la **desconfianza instrumentada** con la fuerza de las bandas magnéticas, de donde se sigue el alza de costes y la escalada de los litigios: 'No había comprado'. 'No a esa cotización'. ¡En Truffier-Ravier había 700 millones pendientes de pago para litigios, antes de la quiebra! ¿Esto es el progreso?»

- «Nada es simple. Un pacto entre accionistas, limitando la cesión de títulos para crear un núcleo estable, debe ser respetado. Pero si la cotización ha triplicado, no vender traiciona los intereses de los inversores que represento: hay un inevitable **conflicto de intereses** y, ¿qué hay de la ética? Cualquier rigidez de las posiciones resulta difícil desde que hay cotización.»

- «La ética no se identifica con el respeto a las leyes existentes; es más bien la conformidad con las grandes reglas naturales, además del respeto a los contratos. Se conocen los grandes golpes financieros y los enriquecimientos indebidos realizados en completa legalidad. En el otro extremo, el asalariado que se ausenta cuarenta y ocho horas sin justificación para aprovechar su derecho legal, tampoco resulta ético.»

- «La empresa expuesta a la competencia en cuanto a sus outputs y sus **inputs** es intrínsecamente virtuosa, por efecto del sistema. Le interesa obtener la confianza de su personal y de sus asociados anteriores y posteriores a su proceso productivo. Los

econometristas no lo han comprendido, porque razonan a corto plazo, en un juego de suma nula (1 F más para uno es 1 F menos para el otro). Pero, a medio plazo, la cooperación en la confianza crea valor añadido (creatividad, baja de los costes) y el juego ya no es de suma nula y los sacrificios realizados a corto plazo por la ética son rentables.»

- «De hecho, el comportamiento de las empresas está seriamente contaminado, para los grandes grupos, por ciertas reglas financieras y por la relación con el Estado; para las PYME, por la falta de transparencia de los mercados, de concurrencia y de información de los clientes».

- «En suma, es todavía en la empresa privada ligada a los mercados competitivos donde se encuentran los comportamientos más sanos, en comparación con todas las demás estructuras de la sociedad».

BREVE ANÁLISIS DE LOS TESTIMONIOS

Aun dejando al lector el cuidado de interpretar los testimonios citados, creemos útil presentar un breve análisis de ellos que haga resaltar algunos trazos visibles.

Se habrá notado que estos testimonios aparecen marcados por el hecho de emanar de **jefes de empresa**: es en efecto el punto de vista de estos decisores y animadores de la economía el que queríamos obtener, y así lo hemos hecho. Como todos nosotros, estos dirigentes empresariales no están bien situados para presentar una crítica de sí mismos. Si hubiéramos entrevistado a los asalariados, a los sindicalistas o a los profesores, nos habrían presentado sin duda ponderaciones diferentes de los temas actuales de la ética de los negocios. Pero la presente investigación se orienta en primer lugar a comprender a los dirigentes de empresa, antes de intentar aportarles algunas respuestas.

Lo que caracteriza estos testimonios, es la sinceridad, más acaso que la representatividad. Puede suceder que las circunstancias del momento (julio de 1990) y el contexto de las entrevistas, hayan modificado la importancia relativa otorgada a cada tema: amplificada para los escándalos públicos, menor para la ética de las relaciones internas a la empresa. Pero, para cada punto, cada frase expresa una posición de completa sinceridad, un auténtico testimonio.

El mundo patronal no es monolítico. ¡Faltaría más! Resultaba previsible que los testimonios presentaran una gran diversidad: de hecho, reflejan bien la variedad de los problemas, su complejidad, que excluye las reglas simples y las soluciones perfectas. La sorpresa surge más bien al comprobar:

- una gran convergencia en el enfoque de los problemas de la ética de los negocios -enfoque siempre pragmático, próximo a la especificidad de las situaciones concretas, pero siempre iluminado también por el postulado de la honradez y la relación de confianza;

- convergencia también, en menor grado, en el contenido de los rasgos básicos mencionados en los testimonios.

El presente cuadro muestra una lista abreviada de esos rasgos básicos, comenzando por los principales trazos convergentes, comunes a todos los testimonios: en cabeza, el respeto a la palabra, base de la confianza externa e interna.

Se encuentra cierto número de rasgos nuevos, especialmente los escándalos de la corrupción y de los golpes financieros, coronados por la complicidad del Estado y la impunidad de los corruptos. Otros rasgos nuevos son la desaparición de ciertos temas éticos de otro tiempo, tales como el nepotismo o el fraude fiscal de tipo primario.

Se han anotado también algunos rasgos originates, especialmente el de la ética vista como el lujo y el ara de los fuertes de margen alto. Hay rasgos divergentes, de los que el más provocativo es sin duda el siguiente: para ser eficaz, ¿hay que ser hoy artista en marrullerías? Y un rasgo casi ausente: la carta ética, tipo americano, que disuada a los asalariados de comportamientos desviados.

* * *

Antes de volver sobre todos estos problemas concretos para contemplar las acciones que demandan, debemos retroceder un tanto para situar en perspectiva la evolución de la ética de los negocios y para mejor comprender su crisis actual.

Testimonios sobre la ética de los negocios ALGUNOS RASGOS DESTACADOS	
Rasgos convergentes	- La base es el respeto a la palabra dada, la honestidad, de donde proviene la condianza externa e interna. - Factor clave: dirigentes irreprochables. - Costosa a corto plazo, la ética es rentable a medio y a largo plazo. - No al angelismo: la ética no es absoluta; fronteras fluidas, pruebas difíciles: el responsable debe a veces transigir. - Factores clave: justicia de las remuneraciones, organización que evite las tentaciones. - Indignación ante la corrupción, las ganancias indebidas me diante delitos de iniciados, golpes financieros diversos. - Indignación ante el Estado asociado a las corrupciones y la impunidad de los grandes corruptos: el crimen paga en Francia. - Demanda de una legislación severa, tipo USA, aplicada.
Rasgos nuevos	- Relación ética-juridicidad (erg sus comienzos). - Nueva generación: dinero rápido, economía-casino. - Desaparición de los temas éticos de otro tiempo: • jefes incompetentes desmoronados por la competencia nepotismo • asalariados maltratados (han llegado a estar muy protegidos) • contabilidades trucadas por razones fiscales (salvo sectores tolerados, los defraudadores se han convertido en legalistas). - La ley bien manejada llega a ser una herramienta de truhanería: no confundir ley y moral.
Rasgos originales	- La ética es el lujo y el arma de los fuertes como la inversión o la I + D. - Se conquista el nivel de ética con el margen bruto, que es original espacio de libertad. - Rebajar la ética, es, con frecuencia, reducir la libertad. - Apelación a la prensa para mayor investigación-denuncia.
Riesgos divergentes	- ¿Transparencia completa o club profesional sigiloso? - ¿Los tribunales, protegen bien o mal la honradez? - ¿Hay que elegir entre ética y crecimiento rápido? - La connivencia con los poderes, ¿es una traba, o puede uno desembarazarse de ella? - En el contexto actual ¿el empresario puede ser muy eficaz sin ser al mismo tiempo artista en marrullerías?
Rasgos casi ausentes	- Disposiciones metódicas que disuadan a los asalariados de traicionar los secretos y de transgredir la ley {carta ética al estilo USA}.