

## RICARDO ESPEJO

*Ricardo es un hombre casado (pese a tener una maestría en teología), padre de dos lindas hijas, Larissa y Ariana, la primera con intereses psicológicos y la segunda aspirante a chef de postres. Profesor asociado de la Universidad del Pacífico hace ya varios lustros; hincha acérrimo de la "U" y amante del buen cebiche.*

*Una característica que notan inmediatamente los cientos de alumnos que han pasado por sus aulas es su profunda convicción con sus creencias, lo que lo ha llevado a ganarse la fama de ser una persona que no tiene mayores problemas en decir lo que piensa y llamar a las cosas por su nombre.*

*Ha actuado como consultor y capacitador de una importante porción de empresas del sistema financiero y es autor de algunos libros entre los que, según él refiere, vale la pena citar, "Ética y Empresas, el Caso de la Banca Peruana".*

---

**Ricardo, tú eres una de las personas en el medio que ha acumulado mayor experiencia práctica y de investigación en el terreno de la ética aplicada a los negocios. En tu opinión, ¿por qué un ejecutivo moderno debería considerar el tema ético como un aspecto prioritario para el negocio?**

Pienso que el asunto va en una doble dirección; hacia fuera, para fortalecer el negocio, y, hacia adentro para la realización personal del profesional.

Aquí hablaré solamente de esa primera dirección; la conducta ética es imprescindible para lograr dos elementos esenciales para el negocio: **la confianza** de los clientes, así como la de los demás agentes económicos con los que se relacione la empresa, y **la identificación** de los propios trabajadores con la empresa, con sus fines y con sus directivos.

El factor confianza, que es uno de los mayores valores intangibles de cualquier empresa, no se limita solamente a la certeza de que no me vayan a estafar, sino a la convicción de que mi empresa abastecedora, mi banco o mi prestador de servicios está pensando realmente en mí como su cliente, buscando mi desarrollo y mi fortalecimiento, y que, en el proceso, está obteniendo una ganancia muy merecida. Que sea cierta la frase tan usada de que **"el cliente es nuestra razón de ser"**, y no una mera expresión de cinismo empresarial.

Esta clase de confianza solamente puede existir cuando veo que la empresa con la cual negocio no está tratando de obtener ventajas sobre mí, cuando veo que sus productos o servicios están pensados en función de mis necesidades y no de sus intereses, cuando inadvertidamente le solicito algún servicio nuevo y él se niega a brindármelo explicándome por qué no me conviene, por qué me resultará negativo, en vez de simplemente darme lo que le pedí, aunque no me convenga. **Cuando mi crecimiento y fortalecimiento sea una de sus prioridades**, y no simplemente el vender a como de lugar.

Por supuesto que, basta una sola vez que se haya tratado de aprovechar de mí, para que esa confianza se resquebraje y, de repetirse esto, se pierda.

En cuanto al segundo elemento; **la identificación de los propios trabajadores**, el asunto es aún más claro. ¿Quién quiere tener sinvergüenzas dentro de la propia empresa?, evidentemente nadie. Sin embargo, ¿cuántas veces solicitamos a nuestros trabajadores que engañen a los clientes para nuestro provecho? El mensaje que les enviamos es simple, **estafa, pero que el otro no se dé cuenta**. ¿Cuánto tiempo pasará antes de que ese trabajador se dé cuenta de que no sólo puede estafar a favor de la empresa, sino que también puede estafar a favor de su propio bolsillo?

Hay, en este sentido, muchas frases de presión que se repiten sin haber sido evaluadas, citaré solamente una: **¿Para quién está trabajando usted?** A primera vista parece evidente que estoy trabajando para la empresa que me paga a fin de mes, ¿es eso cierto?, ¿no estoy trabajando en realidad para el cliente externo de donde procederá el dinero que vendrá en mi sobre de pago?, ¿acaso el dueño de mi empresa me va a pagar de su propio bolsillo?

Nunca hay que olvidar que siendo cierto el aforismo **“El elemento humano es el más valioso de los que conforman una empresa y el único que puede convertir a la empresa en líder”**, es sólo la mitad bonita, que le falta la segunda parte **“que el elemento humano es el más peligroso de todos los que conforman una empresa, pues es el único capaz de destruirla”**.

**Una manifestación con consecuencias prácticas, muy frecuente entre los ejecutivos y empresarios en nuestro medio, es considerar que “la ética es importante”, sin embargo, a la hora de tomar decisiones suele haber una brecha de conducta, contradictoria con lo declarado anteriormente. Siempre he sospechado que detrás de esta consideración y comportamiento opuestos subyace la idea de que no siempre con la ética se hace el mejor negocio. ¿Qué opinas al respecto?, ¿a qué crees que se deba esta situación?**

Lamentablemente, la mayoría sólo ve la conducta éticamente correcta como un asunto casi exclusivo de satisfacción personal, un poco “de poder dormir tranquilo todos los días”. Esta motivación no es mala, pero muchas veces resulta insuficiente, en especial cuando el profesional enfrenta una coyuntura de crisis (cada vez más repetitiva), de la cual podría salir asumiendo conductas inmorales, abusando de su personal, o de los clientes, siendo desleal con los competidores o simplemente corrompiendo autoridades.

Ordinariamente en estos casos el empresario se auto justificará diciéndose que “no le quedaba otra alternativa”, que las condiciones externas lo obligaron..., pero que la próxima vez lo hará bien. Todo esto es falso; simplemente no se buscó otras alternativas; ninguna crisis cae del cielo, todas son previsibles, lo que sucede es que no queremos reconocer que no fuimos proactivos por nuestra propia desidia, y mientras no lo reconozcamos estaremos condenados a repetir la situación, la crisis, y nuestra conducta inmoral.

Cuando esto se repite mucho, se termina creando una coraza basada en la falsa apreciación de que la ética no es práctica y que resulta imposible sobrevivir, en el actual mercado de competencia salvaje, sin asumir una conducta igual de salvaje y atropelladora.

Curiosamente, tal “coraza” es sólo para utilización externa, y el profesional desarrolla una especie de doble personalidad, en casa, y para con su familia, adopta conductas altamente éticas (a veces rigoristas), mientras que fuera de ella es un auténtico pirata que no respeta nada más que su momentáneo interés.

En el libro ***Ética y empresas, el caso de la banca peruana***, analizo este punto y propongo lo que he llamado Una ética útil, basada en una serie de casos empresariales que he tenido la ocasión de conocer directamente en ejercicio de mi especialidad. Pienso que el problema es el desconocimiento de lo que es realmente la ética, que está muy lejos del rigorismo y de las exageraciones (falacias ad temendum), con las cuales nos bloqueamos a nosotros mismos.

¿Cómo entender que en mercados mucho más desarrollados que el nuestro se diga constantemente: "Ethics is good for bussines"? ¿cómo explicar que, por ejemplo, en Estados Unidos el tema ético sea un negocio de billones de dólares?

Tenemos que superar falacias y falsos paradigmas; ¡claro que es posible y competitivo el gestionar en forma ética!

**De otro lado, en tu experiencia como consultor y capacitador en temas de ética en los negocios, ¿cuáles han sido las limitaciones principales al momento de ejecutar los nuevos enfoques de ética en los negocios que has visto con mayor frecuencia?**

Uno y muy simple, la dureza de las planas gerenciales a superar esos paradigmas falsos, el enorme temor a perder control si permiten que sus subordinados tomen sus propias decisiones morales, en vez de, simplemente, obedecer lo mandado.

Sospecho que en la mayoría de los casos esto se debe a que no consideran realmente como personas a sus trabajadores, los ven como "el cajero", "el ejecutivo de cuentas", etc, como meras **funciones**, y no como personas con un trabajo determinado.

Mientras esto (de ser cierta mi sospecha) no se corrija, jamás lograremos la ansiada eficiencia "a la japonesa" o a "la coreana", eso sólo es posible en una institución donde todos sean personas, con diferentes funciones, nunca en una en la que la mayoría sólo sean funciones, maquinitas, y solamente unos cuantos sean personas.

**Hace algunos años investigando sobre los principios de la gestión de excelencia me encontré con el concepto de "balance de valor entre los grupos de interés", que no es otra cosa que la aplicación del concepto ganar – ganar a todas las relaciones de los accionistas con los grupos de interés. ¿No crees que este principio obliga a mantener siempre relaciones de negocios éticas con los grupos de interés?, ¿existe la posibilidad de que aplicando la lógica ganar - ganar no se llegue a una conducta ética?**

Definitivamente sin esa aplicación, la poca ética que se logre generar se quedará en el ámbito de las intenciones y/o de un nivel micro; estrictamente a las personas de mi círculo más cercano. Ni siquiera se podrá aplicar a distintas áreas de la misma empresa. Por eso nos encontramos con cosas tan absurdas como el sabotaje entre distintas áreas, por poner algún ejemplo, el área comercial de un banco contra el área de riesgos; no es raro que se vean como enemigos mutuos y traten de hacerse difícil la vida unos a otros; así para el área comercial, riesgos es el enemigo que le impide consolidar su trabajo y cumplir sus metas. A la inversa, para la gente de riesgos, el área comercial es la que les hace más dura la jornada proponiéndoles continuamente clientes **fronterizos**, y exigiéndoles que los aprueben, así como culpándolos de no haber podido lograr sus metas.

Si tal cosa se da dentro de la propia empresa, qué no se dará entre empresas **competidoras**. Todo esto, pienso que viene de una apreciación errónea de lo que es

“la competencia”, se le ve como ganar a cómo de lugar, para obtener ventajas para mí, sin considerar que esto no es lo que sostiene la teoría del mercado, sobre el cual, se supone que nadie manda. Yo no saco a nadie de competencia, es el propio mercado el que lo saca por su incapacidad para mantener el ritmo. Competencia es sólo lo que yo hago para mejorar mi gestión, mejora que debe llegar a mis clientes a fin de que puedan actuar como los auténticos árbitros y premien al eficiente.

Mi relación con mi entorno es simbiótica y no de parasitismo, en la medida que los agentes económicos con los cuales me relacione sean sanos, mi empresa lo será, de lo contrario la “pérdida de salud” será compartida por razones de contagio.

Hace ya bastantes años era común escuchar que la razón de ser de una gerencia era obtener dividendos para los accionistas; esto ya se ha dejado en el pasado por la sencilla razón de que yo puedo maximizar los dividendos en el ejercicio por la vía de disminuir la calidad de mi atención a costa de perder posicionamiento en el mercado y valor de marca, pero para el siguiente año. Hoy se habla de que la razón de ser de una gerencia es **maximizar el valor de su mercado**, lo cual incluye a los propios clientes y a los demás agentes con los cuales la empresa se relacione.

**Una constatación lamentable es que a veces encontramos organizaciones “exitosas”, no sólo en nuestro medio sino también a nivel internacional, que ganan mucho dinero pero que no siempre tienen las mejores conductas éticas. ¿Qué puede explicar esta situación?, algunos piensas que la existencia de estos casos es un desincentivo total a la aplicación de la ética en los negocios, ¿qué opinas?**

Ciertamente que eso se da en la realidad, y mientras se está dando parece invencible, pero tarde o temprano la situación se revierte y la ganancia de corto plazo, se convierte en una clara desventaja, cuando no en la propia destrucción. No quiero recurrir a los conocidos casos de ENRON, Worldcom o Royal Ahold, pensemos en algo más cercano como algunas mineras nacionales que abusan de las poblaciones de su entorno, hasta que estas comienzan a obstaculizarles la gestión. ¿Cuánto eleva los costos esto? Me permitiré citar a Octave Gélinier en su libro “*Ética de los negocios*”:

“Las empresas duraderas tienen, todas ellas, una fuerte ética; y esto es particularmente visible en todos los líderes mundiales. A corto plazo, la falta de honradez puede ser rentable y quedar impune. Pero, a largo plazo, compromete a la moral y a la eficacia de la empresa; y si se generaliza, compromete la supervivencia misma de la economía capitalista de mercado. Porque el capitalismo de mercado no significa que pueda hacerse cualquier cosa por enriquecerse: no puede sobrevivir sino mediante las disciplinas de una ética reconocida como creíble...”

**¿Cuáles son, a tu modo de ver, las etapas principales que debería contener una estrategia sólida de ética en los negocios?**

En primer lugar, la toma de conciencia sincera de los dueños y directivos de que este es el único camino viable y a continuación la firme decisión de continuarlo pese a las tentaciones que surjan. Es como cuando uno entra en un nuevo mercado, se debe estar preparado a un periodo de tasas de retorno negativas como condición para crecer.

A ningún banco le gusta que le roben su cartera de clientes, sin embargo la gran mayoría solicita ejecutivos de cuenta **con cartera de clientes**. Por supuesto sin preguntar si esa cartera es propia o robada al anterior empleador. Al principio esto es favorable, se posiciona más rápidamente, pero con la inevitable consecuencia de que cuando ese ejecutivo migre, le robe al banco su propia cartera.

Todo se reduce a dos conceptos: ***decisión sincera y constancia.***

**Ricardo Espejo:**

[espejo\\_rl@up.edu.pe](mailto:espejo_rl@up.edu.pe)