

puntos de referencia en el camino posterior, de quienes celebran su graduación.

**E**n su obra *¿Qué significa pensar?*, Heidegger ha glosado la proximidad semántica de las palabras *Denken* –esto es, pensar– y *Danken* –esto es, agradecer. En un sentido más profundo que el que podrá jamás reconocer una racionalidad puramente pragmática, la universidad debe concederse a sí misma el espacio para celebrar debidamente la transmisión del conocimiento, que constituye su razón de ser. Como viera Pieper, este es, en realidad, el genuino sentido de la fiesta, de toda fiesta: afirmar o reafirmar la vida como don, o el don de la vida, en este caso la vida intelectual. Si no celebrara estas cosas, o si la celebración se desvinculara

|||||||

**En la transmisión del propio conocimiento hay siempre algo de exceso: al transmitir el propio conocimiento se transmite algo de la propia vida**

---

de la dinámica de gratuidad que define la transmisión del conocimiento, la universidad perdería poco a poco su identidad.

La inmersión en complejos problemas filosóficos, cuya “utilidad” es más que discutible, constituye en sí misma una prueba de la clase de vida intelectual que solo cabe desarrollar en un entorno académico, liberado de necesidades apremiantes; una experiencia de la libertad propia de la inteligencia, capaz de interesarse por la verdad, postergando para otro momento y lugar la resolución de los problemas cotidianos de la vida.

**B**uscar en todo la utilidad no es propio de personas magnánimas y libres”, me gusta repetir con Aristóteles (*Política* 1338 b 2-4). Los problemas cotidianos de la vida nos acompañan siempre, y

a ellos no tenemos más remedio que dedicar algunos pensamientos. Le pedimos a Dios que no sean muchos, pues es más noble y grato dedicar nuestros mejores esfuerzos a pensar en la solución de los problemas de otros, en los problemas de nuestro tiempo, e impulsar iniciativas en ese sentido. Pero si la promoción del bien humano constituye el horizonte práctico de nuestra vida, una de nuestras tareas fundamentales es discernir la naturaleza de ese mismo bien humano y aprender a protegerlo. Y en este punto, tener la experiencia de conocimiento y libertad que da la filosofía, y ser capaz de trasladarla a los demás juntamente con los hábitos necesarios para preservarla, constituye la mejor aportación que se puede hacer a las personas con las que se cruzan nuestros caminos.

---

# EyH IDEAS

## TRANSPARENCIA Y OPACIDAD

**E**n una visita reciente a la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, Paul Steiger, durante casi dos décadas director de la redacción del *Wall Street Journal* y posteriormente fundador de ProPublica –una redacción online sin ánimo de lucro, centrada en el periodismo de interés público–, reflexionó sobre la dificultad (y la creciente necesidad) de practicar un periodismo de investigación centrado en la actuación de las instituciones, públicas y privadas. La razón de esa necesidad: que las empresas e

instituciones se han vuelto más sofisticadas vendiendo lo que hacen bien y escondiendo lo que hacen mal. Para Steiger, que se reafirmaba en una entrevista en *El País*, se da una situación paradójica: “Por un lado hay más leyes que garantizan la transparencia y más declaraciones y compromisos, pero a la vez hay más esfuerzos por evitar esa transparencia”.

De forma creciente, la práctica de la transparencia basada en la exuberante provisión de información –típica en la sociedad de la información, de las “corporaciones des-

nudas” (*The Naked Corporation*, *Ticoll* y *Tapscott*) y de la hipervisibilidad–, nos hace recordar el famoso poema de T.S. Eliot (*Choruses from the Rock*, 1934) donde se lamentaba del menguante conocimiento derivado de la abundancia de información:

“Where is the life we have lost in living?

Where is the wisdom we have lost in knowledge?

Where is the knowledge we have lost in information?”

Ocultar o ahogar la realidad y la verdad mediante el simulacro de un ejercicio informativo de plena transparencia se ha convertido en una práctica demasiado habitual en empresas e instituciones que desean ocultar algo a la sociedad. Pero esa transparencia y esa inmensa disponibilidad de información no pueden ser solo la base de es-

trategias de ocultación conscientes por parte de las instituciones. La sobreabundancia de información, incluida la generada por quienes realmente quieren ser más veraces y transparentes, es una realidad que afecta a todos los ámbitos de la vida. Como señala Daniel Lattier en “This Is How a Dark Age Begins...”: “We live in an age where people have unprecedented access to the wisdom of centuries, but increasingly lack access to those who have assimilated this wisdom”.

En el ámbito de la empresa, Andrew Hill ha reflexionado en el *Financial Times* sobre la enorme dificultad que tienen los directivos para discernir el valor y la importancia de los innumerables inputs informativos que reciben a lo largo del día. En “VW boss is not the only leader crushed by information overload”, Hill se pregunta en qué medida pudo pasar inadvertida al que fuera máximo directivo de Volkswagen, Martin Winterkorn, en su “extenso informe de correos” del fin de semana de hace más de un año, una comunicación desde Estados Unidos en la que se comentaba un estudio que había encontrado irregularidades en las emisiones de dos vehículos diésel de la marca alemana. Como comenta el periodista del diario británico, “whether or not VW is being disingenuous about exactly what the former boss knew, and when he may have known it, the “vital memo I missed” scenario is every leader’s nightmare. Swamped by information, chief executives, government ministers and military commanders are ever more vulnerable to the retrospective charge that they should have seen the crisis coming – and, worse, that they were warned it was on its way”. Y añade: “Bain & Company, the consultancy, has estimated that executives in the 1970s had to deal with fewer than

1,000 phone calls, telexes and telegrams a year from people outside their company. These days, 30,000 external communications clog managers’ inboxes annually. As Henry Mintzberg asks in his 2009 book, *Managing*: “Might the internet, by giving the illusion of control, in fact be robbing managers of control? In other words, are the ostensible conductors becoming more like puppets?”

Y es que cada vez es más difícil determinar a qué merece la pena (y a qué se debe) prestar atención, y a qué no. Para la alta dirección es clave dilucidar este asunto, algo que se percibe en innumerables ocasiones en las que, por ejemplo, miembros de los Consejos de Administración de compañías con problemas declaran desconocer asuntos trascendentales de la actuación de la organización. Chris MacDonald y Hasko von Kriegstein, del *Ted Rogers Leadership Centre*, se plantean abiertamente esta cuestión en “What are corporate boards ethically obligated to know?”. La respuesta a la pregunta es sencilla: “What do boards need to know? Boards of directors are ethically and legally responsible for the oversight of firms. While it is not the job of directors to manage the firm, it is the job of directors to govern it. Both individually and collectively, directors have fiduciary responsibilities to govern the firm by selecting, paying, guiding, and assisting top management. Performing those tasks well requires considerable information. In general, directors need to have sufficient information about the firm they are directing, as well as about the industry within which it operates”. La dificultad está precisamente en cómo armonizar esa “abundante” y “suficiente” información.

Por lo que se refiere a experiencias más comunes, como las de todos nosotros como consumidores, la transparencia de los mercados también puede generar situaciones más cercanas a la confusión y la opacidad que a la claridad. Nunca antes, como ahora, ha estado a disposición de los consumidores tanta información sobre las características y los precios de los productos, sobre las ventajas y desventajas de unos sobre otros, sobre sus condiciones de disponibilidad, etc. Y sin embargo, cada vez hay más evidencias de que esa transparencia puede llegar a ser casi paralizante. Así lo revela un estudio reciente de *Auto Trader* en Estados Unidos, en torno a las decisiones de compra de automóviles: “Extensive choice and price transparency in the car market means consumers can gain an unparalleled level of insight into their shortlist of cars. But new research by Auto Trader reveals consumers can be “overwhelmed with choice”. Its survey of 5,000 consumers on their car buying experience revealed that 26% had planned to purchase in the last six months, but hadn’t – with almost half (46%) citing the research process taking longer than expected as the reason. (...) As a result 80% of consumers find the process of buying and selling cars stressful, with more than half claiming to have been put off altogether”.

Está claro que queda mucho por hacer (ahora y en el futuro) para convertir la transparencia y la provisión de información sobre las instituciones en una práctica verdaderamente útil, en la que prime la calidad frente a la cantidad, y con la que se atiendan las necesidades de conocimiento de las personas y de la sociedad, no simplemente la impresión de estar más informados ●

---

## TO NUDGE OR NOT TO NUDGE

**P**edro Rey comentó hace algún tiempo en *Nada es Gratis* la conferencia pronunciada por Richard Thaler, presidente de la Asociación Americana de Economía, en la reunión anual de esta organización. Thaler habló sobre la pujanza de la Economía del Comportamiento, y de su importancia al complementar (y muchas veces corregir) el pensamiento económico tradicional. Como uno de los padres fundadores de este enfoque de investigación, el profesor de la *Chicago Booth School of Business* (Universidad de Chicago) es bien conocido, entre otras cosas, por ser coautor, junto a Cass R. Sunstein, de *Nudge* (2009), una obra de enorme influencia entre la clase política y las agencias gubernamentales. No en vano, tanto el gobierno británico como el estadounidense han creado “Nudge Units” (*The Behavioral Insights Team* el primero, y *The Social and Behavioral Sciences Team*, el segundo), con el fin de aplicar los conocimientos y la experimentación propia de la economía del comportamiento a las decisiones sobre políticas públicas. En septiembre de 2015, con motivo del lanzamiento de la unidad estadounidense, el president Barack Obama dijo: “A growing body of evidence demonstrates that behavioral science insights –research findings from fields such as behavioral economics and psychology about how people make decisions and act on them– can be used to design government policies to better serve the American people...”

Tal y como el concepto de *nudge* (que en castellano se podría traducir como “pequeño empujón”)

fue originalmente descrito por Thaler y Sunstein, supone cualquier aspecto de la arquitectura de decisión que altera (o puede alterar) de una forma predecible el comportamiento de la gente, sin que suponga prohibir ninguna de las opciones de decisión existentes ni tampoco cambiar de forma significativa los incentivos económicos. Para ser tal, la intervención que se plantee (el *nudge*) debe ser evitable de forma sencilla y poco costosa. Como comentan los autores, poner la fruta en el supermercado al nivel de los ojos es un “pequeño empujón” para que la gente coma más fruta; prohibir la comida basura no lo es. Hay infinidad de “pequeños cambios” en la gestión de acciones y planes, en la promoción de políticas públicas, etc., que pueden mejorar sustancialmente sus efectos en la sociedad. Quizá el ejemplo más famoso de un *nudging* exitoso sea el de las políticas encaminadas a promover la donación de órganos. En aquellos países donde existe legislación que presupone que todo ciudadano es un donante tras su fallecimiento (lo es *by default*, por defecto), aunque pueda optar por no serlo de forma muy sencilla si lo desea, el nivel de donaciones crece significativamente respecto a aquellos que requieren un acto voluntario positivo para convertirse en donante.

Estas políticas de *nudging* que, de hecho, por defecto, toman *a priori* decisiones para toda la sociedad (o para una parte), dejando al ciudadano la posibilidad de desmarcarse de ellas fácilmente, están a la orden del día. En temas medioambientales, sanitarios, de aseguramiento para la vejez, etc., cada vez hay más propuestas que van esa dirección. En Gran Bretaña, por ejemplo, *The Behavioral*

*Insights Team* presenta como un gran éxito la mejora en los índices de contratación de planes de pensiones en las empresas, como consecuencia de la adopción en 2012 de una medida por la que –al menos en las grandes compañías– los trabajadores automáticamente se integraban en un plan de ese tipo, aunque podían dejarlo si querían. “The idea is a text book example of applying behavioral insights to government policy. From October 2012, starting with the largest employers, the Government switched the default from one in which employees had to actively choose to sign up for a pension scheme (‘opt in’) to one in which they are automatically enrolled onto workplace pension schemes but can choose to opt-out if they so desire (‘opt-out’). Por supuesto, este “nudging by default” cada vez está más extendido en muchos otros ámbitos no tan relevantes para la sociedad y para la ciudadanía, como por ejemplo el de las estrategias de marketing de las empresas con sus productos. Seguramente más de uno se habrá dado cuenta de que cada vez más ofertas plantean el regalo de algún tipo de producto o servicio que a partir de cierto momento se convertirá (por defecto) en una oferta de pago, a no ser que uno llame a un teléfono (o use otro procedimiento, a veces sencillo, otras no tanto) para certificar que no lo desea.

Los “pequeños empujones” en ocasiones pueden ser casi intrascendentes; en otros casos, se puede pensar que el beneficio social que generan (como en algunas de las “decisiones por defecto” comentadas) compensa de sobra la cierta usurpación de actos voluntarios individuales. Pero en unos y otros, el *nudging* plantea no pocos dilemas desde el punto de vista

ético y humano. Quizá por ello, y por la conciencia clara de que hay crecientes tentaciones de los gobiernos, las empresas y todo tipo de organizaciones por utilizar políticas de “pequeños empujones” para mejorar los resultados de sus propuestas, cada vez es mayor el número de voces que piden una reflexión a fondo sobre las implicaciones de este fenómeno.

Christian Schubert, en “A note on the ethics of nudge” (Voxeu.org), reclama esa reflexión ética como complemento necesario del tradicional análisis de costes y beneficios que se realiza al decidir sobre la aplicación de “pequeños empujones”. Entre muchos otros aspectos, Schubert propone que cada acción de ese tipo se evalúe, por ejemplo, por su impacto en la autonomía y en la integridad de las personas, que pueden sufrir mucho si se habitúa a las personas a dar por supuesto que muchas cosas no dependen realmente de su actuación racional, libre y voluntaria. De hecho, la preocupación actual por las políticas de *nudging* no es muy distinta a la suscitada por el trabajo de Thaler y Sunstein nada más publicarse. En 2010, Daniel Hausman y Brynn Welch escribían en “To Nudge or Not to Nudge” (*Journal of Political Philosophy*): “Systematically exploiting non-rational factors that influence human decision-making, whether on the part of the government or other agents, threatens liberty, broadly conceived, notwithstanding the fact that some nudges are justified. Publicity, competition and limits to human abilities to influence choices limit the threat. But once the character of the paternalism in Thaler and Sunstein’s “libertarian paternalism” has been clarified, its risks to an agent’s control over her own deliberation are evident”.

## **SOBRE LA TOXICIDAD EN LA EMPRESA**

**Q**uizá por la creciente sensibilización ante los problemas del medio ambiente, y quizá por la no menos creciente necesidad de usar metáforas para hacer comprender temas cada vez más complejos, lo cierto es que el lenguaje medioambiental cada vez es más fecundo a la hora de ser utilizado en todos los ámbitos de la vida social y económica. Uno de los conceptos más apañados en este sentido es el de la toxicidad, en referencia a la existencia de agentes dañinos que pueden acabar envenenando una institución, una empresa o incluso la economía. Durante la pasada crisis financiera, la expresión ‘activos tóxicos’ de los bancos se introdujo con gran éxito en el lenguaje popular. Pasada ya en gran parte esa crisis, en los últimos tiempos se habla a menudo de un nuevo tipo de ‘toxicidad’, la que afecta a las plantillas y los cuadros directivos de las empresas.

Michael Housman y Dylan Minor señalan en “Toxic Worker”, un documento de trabajo reciente de la Escuela de Negocios de Harvard, que tanto como esmerarse en captar empleados estrella, las empresas deben centrarse también en evitar la contratación de empleados potencialmente tóxicos, cuya aportación a la empresa será negativa. La tarea no es fácil, ya que estos empleados en ocasiones muestran características buscadas por las compañías: gran confianza en sus capacidades, gran autoestima, declarados seguidores de las normas, y a menudo muy productivos (al menos desde el punto de vista de los resultados cuantitativos). Por eso, también, es frecuente que estos empleados, una

vez fichados, se mantengan tiempo en la empresa, aunque generen no pocos problemas. Esos problemas (efectos negativos en el compromiso con la institución, trabajo en equipo, orientación hacia objetivos sociales, creación de un ambiente de trabajo adecuado, etc.) son más perjudiciales y contagiosos que sus posibles ventajas de productividad.

Housman y Minor también destacan que hay empresas y organizaciones más o menos proclives a la atracción y generación de empleados tóxicos, por lo que gestión de este problema no sólo es un asunto de recursos humanos, sino de la organización en su conjunto: “it would be helpful to know which environmental factors nudge an otherwise normal worker towards becoming a toxic worker and possibly creating the preexisting workplace conditions that lead to toxic behavior. This focus seems particularly important, because to the extent that we can reduce a worker’s likelihood of becoming toxic, we are helping not only the firm, but the worker himself, those around him, and the potential firms where that employee may work in the future. Since we found some evidence that a toxic worker can have more impact on performance than a “superstar,” it may be that spending more time limiting negative impacts on an organization might improve everyone’s outcome to a greater extent than only focusing on increasing positive impacts. We have taken a step in exploring this notion and hope that we witness future progress in this area”. Siguiendo con la idea de que los entornos de trabajo facilitan o reducen esa ‘toxicidad’ entre los empleados, Theo Veldsman, profesor de dirección de personas en la University of Johannesburg, llama la atención sobre la importancia de evitar comportamientos y perfiles tóxicos entre los directivos. En un artículo en *The*

*Conversation*, Veldsman señala que el 'liderazgo tóxico' podría afectar casi a un tercio de los líderes empresariales, que proyectan su 'toxicidad' al resto de la organización. El autor describe este fenómeno de forma muy visual: "toxic leadership refers to ongoing, deliberate, intentional actions –the "arrow"– by a leader to undermine the sense of dignity, self-worth and efficacy of an individual –the "poison". This results in exploitative, destructive, devaluing and demeaning work experiences. These destructive actions may be physical, psychosocial or even spiritual when they diminish a person's meaning and purpose. A toxic organization is one that erodes, disables

and destroys the physiological, psychosocial and spiritual wellbeing of the people who work in it in permanent and deliberate ways. In other words, an organization becomes metaphorically a "poison pill" for employees.

En su análisis de los distintos tipos de líderes tóxicos, el profesor surafricano define cinco perfiles fundamentales:

- *The Cold Fish*: el fin justifica los medios, de modo que cualquier decisión o acción es justificable en términos de los resultados deseados.
- *The Snake*: el mundo que le rodea le sirve para satisfacer sus propias necesidades persona-

les, centradas en la codicia, el estatus y el poder.

- *Glory Seeker*: gloria personal y fama pública a cualquier precio, independientemente de que se basen o no en contribuciones reales y valiosas a la organización.
- *Puppet Master*: control centralizado y absoluto sobre todo y sobre todos, bajo cualquier circunstancia.
- *Monarch*: dirige y gobierna la organización como si fuera su Reino. Todos los recursos están a su disposición, para uso personal.

Cuanto mayor número de líderes y directivos de estas clases hay en una organización, más tóxica es, y más toxicidad genera en todos los niveles.

# NOTICIAS DEL INSTITUTO

## JORNADAS

La 46 Jornada, celebrada en la ciudad bancaria del BBVA en Madrid, se organizó bajo el lema "Empresa y bienes públicos". José Manuel González-Páramo, consejero ejecutivo de BBVA, afirmó que "La clave para que una entidad financiera sobreviva en un entorno cambiante como el actual es operar bajo unos principios éticos". En su opinión "la ética es el pilar fundamental de la banca". En esta línea, señaló que la supervisión y la regulación son importantes y complementarias, pero nunca serán sustitutos de la ética. Luis Ravina, catedrático de Econo-

mía Internacional en la Universidad de Navarra y ex decano de la Facultad de Económicas, se mostró de acuerdo con él y formuló una receta que contribuye al desarrollo de las sociedades: "Las instituciones tienen que ser serias, deben contar con capital humano bien formado y se deben respetar los derechos de propiedad". Asimismo, reivindicó la importancia de "la racionalidad, la moral, la ética, la virtud y la sobriedad".

## FORO EMPRESARIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA

Dentro de las Jornadas para directivos, el 4 de febrero Enrique Men-

doza Díaz, abogado y consultor, profesor de la Universidad de León y autor de *Viva mi gente: cinco acciones básicas que te ayudarán a dirigir mejor* habló sobre el tema "Personas satisfechas generan clientes satisfechos". La sesión correspondiente al mes de marzo se centró en el tema "Cómo convertir la innovación en resultados", tuvo lugar el día 18 y contó con la participación de Belén Goñi y María Beunza, de Happeninn Innovación.

El 15 de abril se celebró la sesión titulada "Nuevas formas de trabajo y su motivación en un mundo global". En ella participó como ponente José Ramón Pin Arboledas, profesor del IESE.

## FORO EMPRESARIAL DE ASTURIAS

- El 3 de marzo Ramiro Lomba, Director de la Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales (Sadei), abordó el tema "La situación demográfica de Asturias en el contexto español".