

## LA ÉTICA EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

Dr. Jorge Horacio Silva Colomer. Director del INTA Regional de la Pampa-San Luis. Santa Rosa. La Pampa. Argentina.

*"Nada se edifica sobre la piedra,  
todo sobre la arena, pero nuestro deber  
es edificar como si fuera piedra la arena..."*

**Jorge Luis Borges**

El principal problema por el que pasan las democracias en el mundo, y en esto desgraciadamente no hay excepciones, es la falta de credibilidad que tienen los dirigentes por parte de sus dirigidos. La literatura del siglo XIX ya habla del descontento de la población con los políticos, pero la desilusión y el enojo han ido en aumento con los años. La sociedad sólo ve en sus dirigentes una búsqueda febril de riqueza. En la actualidad, la desconfianza de los ciudadanos hacia sus representantes elegidos democráticamente es tan grande, que ha llevado a un abierto rechazo a la política. Hoy en día, la gente no se siente representada, y esto conduce a que los gobiernos y los partidos políticos vayan perdiendo capacidad de gobernar. Hay una relación muy directa entre representatividad y gobernabilidad. Las ideas son débiles, el debate intrascendente y una suerte de cansancio moral amenaza a una población que ve el vaciamiento de la política como un proceso natural e irreversible. Es importante aclarar que el descreimiento no es sólo hacia los políticos, sino también hacia las fracciones de poder que existen en una sociedad.

La palabra corrupción se ha instalado como expresión de falta de ética. La Real Academia Española define al verbo "corromper" como "alterar o trastocar la forma de alguna cosa". La "forma" es, para la tradición escolástica, la naturaleza de algo, el fin para el que ese algo existe. Por lo tanto, corromper es desnaturalizar. Como consecuencia, la corrupción no está sólo en los políticos, todos podemos desnaturalizar nuestra misión.

Esto es muy grave, no porque defienda las estructuras clásicas conocidas, ya que en un mundo dinámico, las estructuras pueden modificarse continuamente, sino porque considero que en todos los ámbitos debe haber una conducción que armonice los intereses personales con el bien común.

Como el tema de la corrupción es muy complejo para analizarlo en tan poco tiempo, voy a hablarles de uno de los motivos fundamentales que lo caracterizan: la falta de ética.

## La ética

La Real Academia Española señala que ética, proviene del latín “ethica” y ésta del griego, definiéndola como “la parte de la filosofía que trata de lo moral y de las obligaciones del hombre”. El pensamiento kantiano señala que la ética forma parte del conjunto de las ideas, que no corresponde ni puede corresponder al de los objetos reales, porque no son nociones de algo, sino nociones para algo. Para la ética principista, los actos humanos son buenos o son malos según su intencionalidad e independientemente de su resultado, la única cosa buena en el mundo es la buena voluntad. Otra escuela, cuya visión es más utilitarista y pragmática, sostiene que el aspecto más importante de la conducta humana no es la intención sino el resultado.

En general la ética de la convicción o intención, seduce a quienes se dedican a la teoría: filósofos, teólogos y estudiosos de los problemas morales; mientras que la ética de la responsabilidad frente al resultado, atrae a empresarios, políticos y militares, o sea profesionales que deben tomar decisiones prácticas. Las dos posturas se enfrentan, porque las encrucijadas éticas son siempre dramáticas y no existen recetas. El dilema se extiende a todas las esferas del obrar, ya sea a las decisiones de orden público como privado.

El sentido de la ética es servir de prototipo, de modelo, de fines últimos propuestos al desenvolvimiento de la cultura humana. A su vez, un modelo es algo que contemplamos para reproducirlo, algo que tiene sentido sólo cuando se refiere a una práctica, a un acto. La ética, entonces tendrá que ver con las acciones del hombre y con sus actos. ¿Porqué hablamos de actos y de acciones?. Los actos son internos, son actos de conciencia y yo no veo la conciencia de los demás y nadie puede ver la de uno. Lo que los demás pueden ver son mis acciones. Lo que sucede es que mis acciones pueden expresar mis actos o no. En la mentira la acción no muestra lo que el sujeto tiene en la conciencia como acto. Por lo tanto la ética no solamente tiene que ver con el acto interior, sino también con las acciones y especialmente con la coherencia entre el acto y la acción.

Todo acto del hombre hecho en conciencia, libre y responsable es ético, pero puede ser éticamente bueno o éticamente malo. El pensamiento griego propone conocerse a sí mismo para actuar sobre el potencial que posee cada individuo. Josef Pieper, señala que “quien quiera conocer y hacer el bien debe dirigir su mirada al mundo objetivo del Ser”, también nos dice “que el bien es la adecuación a la realidad”. Goethe indica que “en el obrar y el hacer se trata siempre de que los objetos se aprehendan puros y sean tratados de acuerdo con su naturaleza”. Y reafirmando esto, Platón considera como el núcleo de la obligación humana “la actitud de la justicia, es decir la voluntad de ver la esencia de las cosas y de hacer lo que, de esta esencia, resulta justo”.

## **La decisión**

La validez del esquema ser-conocer-obrar se verifica en el problema fundamental de la decisión. En lo cotidiano, cualquiera sea el lugar que se ocupe, siempre hay que decidir. Las resoluciones en equipo también son personales, son responsabilidad compartida y debemos hacernos cargo de ellas.

Toda decisión tiene carácter ético (ética positiva o negativa), ya sea porque implica un uso, recto o no, de nuestra propia libertad de elección, ya sea por sus consecuencias benéficas o perjudiciales para nosotros mismos o para otras personas. De allí que una decisión acertada, implica ciertas condiciones morales.

¿Qué se espera de un dirigente cuando toma una decisión?. Que la misma sea recta, apropiada, objetiva y justa. Para que una persona en general y un dirigente en particular pueda tomar una correcta determinación, es necesario que tenga ciertas cualidades de actitud y disposición. En primer lugar, debe ser capaz de ver las cosas como en realidad son. Debe juzgar certeramente la situación y no permitir que se enturbie su mirada por algún interés propio, por alguna preferencia o aversión, o debilidad por dinero, título, placer, aplauso, etc. Pero aún, si es indeciso, irresoluto o escrupuloso, tampoco tomará la decisión correcta. Es común ver en una función a una persona que se la considera honesta, pero que por miedo a equivocarse, no resuelve nada y perjudica a los que colaboran con ella. Nos queda la duda: ¿será esta persona menos corrupta que el que decide por interés personal?.

Muchas veces se dice que es importante que el dirigente tenga actitud para hacer justicia, pero no nos engañemos, la actitud sola no es suficiente para obrar justamente. Para ello hay que contemplar imparcialmente el hecho, con saber objetivo y juicio real de la situación; sólo después se sabe qué es lo justo y se obra en tal sentido.

Esto vale no sólo para lo justo y la justicia; en toda determinación, hay que lograr, previamente, una reflexión sosegada y responsable de la situación, del hecho real en toda sus derivaciones. La realización del bien presupone el conocimiento de la realidad. Goethe decía "todas las reglas morales se reducen a una: la verdad". Quien no es capaz de captar en silencio, para transformar lo visto, lo conocido en decisión, no puede hacer el bien. Una decisión debe ser tomada libremente en función del bien de la persona y el bien común.

## **Las virtudes**

### **Prudencia:**

El antiguo principio que señalaba que la prudencia es la suprema y más distinguida de las cuatro virtudes fundamentales (prudencia, justicia, fortaleza y

templanza), nos dice que sólo quien es prudente puede ser justo, valiente y que el hombre es bueno en virtud de su prudencia. El hombre prudente no suele arrepentirse de su decisión, ya que tiene la virtud de ver y prever. Por el contrario el imprudente es el que no prevé los resultados de su acción. No es fácil ser prudente en un mundo manejado por imprudentes que nos exigen prudencia para poder manejarlos.

Una persona prudente, como consecuencia, goza de otra cualidad: el saber aconsejar. ¿A quién pedirle un consejo si no a alguien que ve y prevé?

Un dirigente debe tener la virtud de la prudencia para organizar y del consejo para orientar.

### **Justicia:**

En la República, Platón define a la justicia como la virtud por la cual cada uno cumple con la función que le es propia, con la actividad que le corresponde; los reyes, gobiernan y los guerreros defienden la ciudad. Señala también que la justicia es imprescindible para el funcionamiento de la sociedad. Sin duda los siglos pasan y los problemas continúan. ¿Quién puede negar que el principal inconveniente que tenemos en hispanoamérica para desarrollarnos con equidad, es la falta de justicia?

Podemos hablar de tres tipos de justicia:

- **La justicia conmutativa:** es aquella en la que todos reciben por igual lo mismo, sin distinguir a la persona como tal, dejando de lado la amplia gama de aportes individuales que enriquecen un mismo hecho. Este tipo de justicia tiende a la masificación del individuo.

- **La justicia distributiva:** es en la que se distribuye de acuerdo a las necesidades de las personas. Hay quienes necesitan mayor estímulo, más compañía y elogios para realizar su trabajo y otros que no. Es de buen gerente hacer justicia distributiva.

- **La justicia legal:** es la que está normalizada por el reglamento.

### **Fortaleza:**

Cuando se habla de fortaleza, se habla de sentimientos, de dominar la ira y superar el temor. El temor nos coacciona y la ira, ya se sabe, es una mala consejera. Es común cuando se comparten muchas horas en un ambiente laboral, o cuando se compete sanamente, que existan malos entendidos que lleven a la confusión. El autodomínio es fundamental, la ira no nos deja distinguir entre un enemigo o un amigo confundido.

### **Templanza:**

La templanza se relaciona con la sensibilidad. Tener temple significa no dejarse dominar por el ansia del dinero, del éxito o de todo aquello que toca la sensibilidad. Es una virtud que debiéramos afianzar en estos tiempos.

Como Ustedes saben, las sociedades evolucionan, no siempre bien. Para la mentalidad del hombre actual el concepto de bueno excluye al de prudente. Actualmente se define al hombre prudente como aquél que tiene capacidad de llegar tarde a los momentos de peligro o aquél que sabe cuidarse de no pasar por el apurado trance de tener que ser valiente. Esto demuestra un angustioso afán de propia conservación y el de un cuidado de sí mismo, que no deja de ser egoísta en cierta manera. Este egoísmo, complica mucho cuando se quiere ser objetivo.

El que se limita a contemplarse a sí mismo, sin prestar atención a la verdad de las cosas reales, no podrá ser ni justo, ni valeroso, ni moderado. No es un azar que en el lenguaje cotidiano la falta de objetividad signifique lo mismo que injusticia.

### **Los valores**

Cuando se habla de ética no se pueden dejar de lado a los valores. En la escuela nos enseñaron que los valores valen, tienen fuerza, que los valores se viven. Los valores no lo dejan a uno indiferente: lo sacuden, se le imponen, lo empujan a la decisión y a la acción. El valor se podría definir como "aquello que arrastra por su propio peso". Esto es muy importante en un mundo en donde hay muy pocas cosas que arrastran por su propio peso y todo se hace en función de lo otro. Siempre hay que empujar, y como las fuerzas se agotan, las instituciones se inmovilizan, se hacen mediocres y en algunos casos, se mueren. Es fundamental que los valores se encarnen, que se metan dentro de la vida de las personas. Los griegos decían al referirse a la encarnación de los valores: "con toda el alma". Lo que significa con el alma entera, o sea con todo nuestro Ser. Esto debe ser así, porque aquello que no es asumido con todo nuestro Ser, es sólo asumido en parte; queda en parte no asumido.

Cuando los valores son asumidos sólo por conformismo social o por moda, difícilmente puedan ser una fuente de energía. Se observa en la sociedad de hoy, que en las conversaciones privadas hay ideas y valores, que aunque gocen de cierta aceptación, no se encarnan. Hace un tiempo se hablaba mucho de "madurez". Todo lo que no andaba bien era por inmadurez, pero resultó que la gente no es más madura de tanto hablar del tema. La gente acepta y se conforma, pero no adhiere.

Seguramente, si ahora les preguntara ¿Cuáles son los valores por los que

Ustedes se rigen?. Sin duda las respuestas serán distintas, porque el problema es como se lo entiende y en qué se lo fundamenta.

Hay varias concepciones acerca de los valores, pero se pueden reducir a dos: la concepción objetivista y la concepción subjetivista. Para los primeros, los valores no son creaciones o proyecciones del ser humano, individual o colectivamente entendido, son como decíamos anteriormente, algo que vale de por sí, no dependen de una determinada cultura o sociedad, pero, como también señalamos, se deben encarnar en el individuo y en la comunidad. Los subjetivistas creen que los valores son creaciones del hombre, cada uno tiene su escala y nadie debe cuestionar; cada comunidad cultural tiene sus propios valores. Para éstos, la crisis de los valores se basa en los cambios de paradigmas, y la solución es adoptar los nuevos principios que trae el nuevo paradigma.

En la perspectiva objetivista, en cambio, la crisis no es de los valores como tales, es de la relación del hombre actual con ellos. En el momento en que el hombre los vive como meros formalismos de origen sociológico se entra en crisis, para ellos la solución es que el individuo vuelva a los valores esenciales (de su propia esencia). Un ejemplo claro de este pensamiento, al cual yo adhiero como conductor, es el de comparar a la institución con un árbol; los valores son las raíces, un conjunto de profundas creencias y principios estables, que no han cambiado a lo largo del tiempo; los objetivos son como el tronco, que oscila algo cuando el viento va en una u otra dirección y las estrategias y prácticas se asemejan al ramaje, que cambia más de posición cuanto mayores son los vientos y turbulencias que lo azotan.

### **Volver a la ética**

En la actualidad se observa una necesidad del hombre por encontrarse nuevamente con valores profundos y auténticos. Lipovetsky dice que “un nombre, un ideal, agrupa los espíritus y reanima el corazón de las democracias occidentales en este final del milenio: la ética”.

Una de las consecuencias de la globalización y del modelo económico neoliberal que lidera en la actualidad es la multiplicación de la competencia, lo que obliga a buscar una suerte de homologación de reglas de juego, tanto de las explícitas como de las implícitas. Y es precisamente ésa la razón principal de una especie de “revolución ética” que se libra, en mayor o menor medida, en el mundo entero, y que, como en la Argentina, comienza necesariamente con el hastío que provocan las inequidades, que suelen significar importantes pérdidas individuales o corporativas, generadas por la corrupción y la falta de transparencia. Se puede decir, en términos económicos, que la corrupción pública es un ejemplo acabado de barrera no arancelaria.

A toda hora se debate por televisión o por radio sobre la ética. En general la población está deseosa de reglas justas en el ámbito de la medicina, de la biología, de la informática, de los negocios, del medio ambiente, de la publicidad, etc. Desgraciadamente, en la mayoría de los casos, los que dirigen o financian estos debates lo hacen pensando en el ranking y en la rentabilidad, otorgando prioridad absoluta a sus necesidades por encima de las necesidades del conjunto de la sociedad. Lo que se suele lograr con tanta mediocridad, es que la comunidad llegue a la tolerancia, como suma de indiferencia y repugnancia.

Como todo exceso produce reacción, se dan situaciones que llevan a la esperanza de volver a una vida política y administrativa básicamente honesta. En la República Argentina, las encuestas de opinión elevan al máximo de popularidad a personalidades a las que se atribuye honestidad, seriedad y credibilidad, en contraposición con las cualidades que antes sobresalían: ideología, eficacia, carisma.

Hay hechos por los que la gente renueva la conciencia de vivir la historia. En Brasil, un 29 de septiembre de 1993, la Cámara de diputados decidió suspender al presidente Fernando Collor de Mello para juzgarlo por corrupción. Esta decisión tuvo un fuerte impacto en América del Sur. Continuaron otros episodios importantes en Venezuela, Perú y Argentina, como si en la región hubiera surgido un nuevo ideal: la necesidad de tener funcionarios honestos

### **Círculo vicioso y círculo virtuoso**

Decía Aristóteles que la práctica de actos buenos conduce al hábito de realizarlos, o sea a la virtud, y que la práctica de actos malos, conduce igualmente a los hábitos malos, es decir los vicios. Se puede y se debe lograr un círculo virtuoso en el trabajo como dirigente, pero esto lleva un gran esfuerzo. El esfuerzo requerido depende de circunstancias externas a la persona y de la naturaleza del trabajo. Adquirir virtud renunciando a realizar un trabajo que es éticamente negativo, exige, a veces el valor de sacrificar cosas muy importantes. Es el costo de oportunidad necesario para no actuar en forma oportunista, y no siempre el ser humano está preparado para asumir ese costo.

Lo que normalmente ocurre es que los trabajos facilitan la adquisición de virtudes o vicios. De todas maneras, el verdadero sentido de la dirección ética deberá contemplar si el trabajo sirve para que se adquieran virtudes.

Este sentido ético del trabajo fue destruido por Maquiavelo cuando señaló que el fin de la política es la conquista y conservación del poder. Desgraciadamente esta idea fuerza no sólo fue aceptada y ejecutada por los políticos, sino que se encarnó en la dirigencia en general. El dirigente perdió la

brújula del bien común frente a la ansiedad de ver en forma inmediata los resultados de su gestión.

Personalmente considero que una manera de contrarrestar la teoría de Maquiavelo, en países en donde la democracia es solamente votar cada dos o cuatro años, sería prohibir la reelección en cargos que otorgan una importante cuota de poder. Esto podría ser diferente en países en los cuales la democracia se aprecia en las reglas, actitudes, conductas y valores.

Pocos próceres han habido en la República Argentina con la humildad y claridad de ideas del General José de San Martín. Luego de colaborar con la independiencia de Chile, el gobierno argentino le ofrece el cargo de brigadier general, que rechaza con los siguientes conceptos: “Me considero sobradamente recompensado con haber merecido la aprobación por el servicio que he hecho. Es el único premio capaz de satisfacer el corazón de un hombre que no aspira a otra cosa. Antes de ahora tengo empeñada solemnemente mi palabra de no admitir grado ni empleo alguno militar ni político”. Como el gobierno argentino insiste, el general San Martín termina la discusión señalando “que confía en la inteligencia de Vuestra Señoría para no contar en su ejército con un oficial que no sabe cumplir lo que promete”.

Hoy, lejos de la filosofía sanmartiniana, los dirigentes modifican las reglas vigentes, con el solo fin de poder ser reelectos en sus cargos.

### **¿Qué es la función?**

Es la acción realizada por un individuo para contribuir a la buena marcha de la colectividad humana. No se puede ejercer la función sin conocimiento de lo que se hace, sin libertad y sin responsabilidad. Por lo tanto, el ejercicio de la función es un acto ético, de carácter personal, aunque tiene una finalidad social. La eficacia en la función debe estar asociada a la ética.

### **El éxito**

El éxito en la función es bueno, siempre y cuando sea un reflejo de la tarea desarrollada al servicio de los demás. Cuando se tiene éxito hay que ponerlo al servicio de los otros. El problema nace cuando uno se encierra en su propio éxito.

Se puede buscar el éxito, pero no al precio de desatender los afectos. Es común que a medida que uno crece profesionalmente, vaya abandonando, en la mayoría de los casos sin querer, los afectos, que sin dudar son los que separan, la buena de la mala vida .



## **La idoneidad**

El ejercicio de un cargo implica entrar en el ámbito de la responsabilidad. El otorgamiento de una función no necesariamente va unido a la idoneidad para realizarla. Es muy común que la relación entre cargo e idoneidad no sea la correcta.

Respecto a esta relación, se presentan tres alternativas: **armonía, defectos y excesos.**

### **Armonía**

Se dice que hay armonía cuando existe una correspondencia entre idoneidad y cargo. La persona es idónea y con espíritu de servicio.

El concurso es una excelente metodología para descubrir cuál de las personas que quieren acceder al cargo es más idónea. Desgraciadamente por esa capacidad que tiene el ser humano para desnaturalizar las cosas, los concursos se han convertido en herramientas para blanquear decisiones ya tomadas.

Hay varios casos y son muy frecuentes.

- **Ignorante:** Este tiene el cargo “de” pero no la preparación “para”. Puede tener capacidad, pero no preparación. Uno se pregunta ¿Cómo llegó?.

Al ignorante hay que enseñarle todo y es una espina irritativa para el resto del personal. Si el ignorante tiene capacidad y quiere, es recuperable; si no puede o no quiere, pasa a la categoría de incapaz irrecuperable.

- **Incapaz:** Tiene el cargo “de”, pero nunca va a tener idoneidad “para”; es más grave que el ignorante. Suele tener padrinos que lo hacen intocable. Es presuntuoso y a veces se siente hasta en condiciones de dar consejos.

Para un jefe es muy difícil tratar a un incapaz. Al ignorante uno lo puede capacitar, pero el incapaz no entiende por qué y se siente perseguido.

Cuando el incapaz es jefe, se crea un ambiente de mediocridad en la institución. Siempre rechaza los planteos de crecimiento que se le proponen por no comprenderlos o por miedo a conducirlos.

- **Haragán:** Este tiene el cargo y la idoneidad, pero no tiene ganas de trabajar. Conoce la reglamentación a la perfección, y la usa en su beneficio. Siente amor por la “literatura axta”, siempre lleva los papeles bajo el brazo. Recorre los pasillos, se entera de la vida de los demás, y como todo haragán, es

simpático. El haragán se siente en paz porque realiza un servicio público: es el diario oral. Este personaje, no siente una carga ética, ya que para él es un estilo de vida. La pregunta a hacerse es ¿Es ético dejarlo continuar con su actitud?

Todos tenemos colegas haraganes que cobran sin trabajar. Se espera que un superior le llame la atención o que él cambie de actitud. Generalmente no sucede ni uno, ni lo otro. Todos y cada uno somos responsables por la inmoralidad pública, pero fundamentalmente aquellos que, teniendo el poder necesario para ordenar la sociedad en pos del bien común, no lo hacen.

- **Venal:** Este tiene el cargo comprado por dinero. Es un individuo que se deja sobornar.

### **Los excesos**

Hay personas que hacen más de lo que les corresponde por su función.

Hay tres formas de excesos:

- **El auténtico:** es aquel empleado que cuando falta alguien por razones justificadas, lo cubre. Tiene una actitud de servicio plena.

- **El equivocado:** es aquel que hace lo suyo más lo que debiera hacer el ignorante, el incapaz o el haragán. Lo de él ya no es generosidad, sino complicidad, porque lo que debe hacer es poner en evidencia lo que el ignorante no sabe, lo que el incapaz no puede y lo que el haragán no hace. Debe hacer que el ignorante aprenda, el incapaz tome conciencia de lo que es y que el haragán trabaje.

- **El aparente:** es el que hace más de lo que debe, pero sólo por ansias de poder. Quiere conocer todo el funcionamiento para volverse indispensable. Busca crear dependencia en los demás. Es muy común que cuando una persona asume un cargo en una institución que no conoce aparezca un generoso aparente.

### **Clima ético**

Son numerosas las horas que se comparten en el ámbito laboral, por ello son muy importantes las relaciones interpersonales. Cuando se convive con personas de mal carácter o con aquellas que no son discretas o son egoistas, que ocultan información para quitarles posibilidad a sus compañeros, el ambiente es desagradable y no permite eficiencia en el trabajo. Podemos decir que el clima ético es una realidad particular y concreta de una determinada comunidad humana que surge como resultado de actitudes éticas que predominan en las relaciones interpersonales.

Es común escuchar que en aquel departamento o instituto hay mal

ambiente, el clima ético es como el ambiente en que uno está y ese ambiente, que es singular y propio, lo vivencian todos. Estar bien o no, tiene que ver con las actitudes éticas predominantes en un lugar.

Se sabe que el motor principal de la vida es el afecto, por eso es muy importante la eticidad afectiva. Un funcionario debe tener equilibrio en sus relaciones de función. No debe tener preferidos ni postergados; mucho menos indiferentes. Es difícil querer a todos en el campo laboral, pero el respeto que uno debe sentir por el otro, es una forma afectiva de relacionarse.

Las relaciones interpersonales exigen equilibrio emocional. El jefe debe tenerlo para darle seguridad y confianza al personal. Se debe buscar que las relaciones interpersonales sean sanas. En la actualidad el discurso de moda es que sólo se puede sobrevivir si uno es competitivo, ya que las ventajas comparativas no son importantes. Personalmente considero que lo relevante es ser competente y, especialmente, ético. La revolución de la inteligencia no es suficiente si aceptamos la posibilidad de una inteligencia distanciada de la ética.

### **Experiencia personal**

No podemos dejar de reconocer que las transformaciones profundas son rechazadas por los que viven bien en el sistema vigente y sólo se cuenta con un leve apoyo de aquéllos que presienten que la nueva situación los puede favorecer. Los que utilizan esta política en su propio beneficio, no tendrán reparo en detener o complicar cualquier cambio que mejore la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

En la lucha cotidiana por la verdadera transformación del país, uno debe superar mensajes claros y muy duros de poetas de la talla de Enrique Santos Discépolo, cuando en los versos de su Cambalache nos dice:

*"...es lo mismo  
ser derecho que traidor  
ignorante, sabio, chorro  
generoso, estafador..."*

Está claro que este poeta conocía muy bien la realidad de su época, que desafortunadamente, se parece demasiado a la realidad de la nuestra.

En 1990 asumí como director de la Estación Experimental Agropecuaria de San Luis del INTA. Fue mi primera experiencia como conductor de un instituto de más de 60 personas. Anteriormente había conducido proyectos que involucraban a pocos investigadores.

Me tocó reemplazar a un director que permaneció en el cargo durante 15 años, sin duda fue un desafío muy fuerte para mi, y especialmente para los mártires a conducir.

El comienzo fue difícil, pero las personas con las que en poco tiempo conformamos un equipo de trabajo dirigenal, hicieron que superara pronto la crisis.

Posteriormente, a fines del año 1992 gané el concurso de director del Centro Regional La Pampa - San Luis, lo que significó tener a cargo dos Estaciones Experimentales y duplicar el número de personal dependiente.

El dirigir a profesionales y especialmente a investigadores no es tarea sencilla. El investigador es una persona muy capacitada en uno o varios temas, es evaluado externamente por sus publicaciones; suele exhibir además una importante dosis de vanidad, ya que sabe con razón que su trabajo, cuando es bueno, puede producir cambios importantes en la Sociedad.

Como imaginarán, no siempre dominó la fortaleza, y la ira acompañó algunos pasajes de la gestión.

Cuando se asume un cargo es porque se tiene un proyecto superador del actual y se pone toda la voluntad y capacidad para ejecutarlo. Es común que no se encuentren muchos socios para ponerlo en marcha, por lo mismo que citábamos anteriormente. El ser humano es temeroso de los cambios y hace todo lo posible para evitar que se produzcan. Cuando cambian los paradigmas, todo se nivela a cero y eso es lo que más cuesta aceptar. Recordemos cuando los suizos no pudieron comprender la propuesta de sus investigadores sobre las ventajas de los relojes de cuarzo; al mismo tiempo los japoneses y los norteamericanos hicieron fortunas con ese invento suizo.

Hay vicios que, desafortunadamente, se han incorporado a la cultura popular. En la actualidad, un buen curriculum no es garantía de triunfo, y en los concursos, tiene mayor ventaja quien posee mayor o mejor calidad de amigos políticos. Respecto a este tema, José Hernández nos dice en su Martín Fierro:

*"Hacéte amigo del juez  
no le des de qué quejarse,  
y cuando quiera enojarse  
vos te debés encoger,  
pues siempre es güeno tener  
pulenque ande ir a rascarse".*

La tecnología en comunicaciones y la necesidad de tomar decisiones con premura, para poder desenvolverse con eficacia en un mundo globalizado y bajo el paraguas de la teoría del caos, nos obliga a estar muy bien informados diariamente. La pregunta es ¿Cómo manejar el caudal de información que nos abrumba?

Antonio Gala dice que “la información nos bombardea, y un bombardeo no tiene por finalidad construir, sino muy al contrario. El exceso, la urgencia, y la velocidad con que se sustituyen los datos que al hombre se le ofrecen, impiden su asimilación e impiden más aún su empleo útil. Los datos, en el mejor de los casos van dirigidos a la información, no a la formación de quien los recibe”. Con la capacidad que lo caracteriza Gala también nos dice que “la verdadera sabiduría ha de proceder de dentro, o ser el producto de una digestión interior de alimentos externos. Entre la información y la formación hay demasiadas diferencias, se corre el riesgo de que interrumpa el paso de una a otra, una indigestión grave, producida o por la abundancia de lo ingerido, o por la incapacidad de los particulares jugos gástricos”.

Hay temas que por lo difíciles que son, cuestan hablarlos. Son aquellos que la sociedad no logra elaborar. Les hablo, por ejemplo de la reestructuración laboral, que lleva indefectiblemente al despido de personas.

Sabemos que en este fin de milenio, no se tiene ningún respeto por las personas, y que las decisiones trascendentes adoptadas por funcionarios que analizan números, se comunican por un fax, diciendo solamente qué porcentajes hay que dar de baja. ¿Quién puede hablar de ética en esos casos?

Estas situaciones límites que a uno le tocan vivir, lo llevan a pensar si tiene derecho o no a tomar la decisión de un despido, sólo por ser el director. Sabiendo, además, que la realidad es la única verdad, y que si uno no lo decide desde su lugar, lo van a hacer desde una oficina a distancia. Cabe preguntarnos: ¿Qué es lo ético?. ¿Qué es más honesto: que uno asuma o no su responsabilidad por la función que ejerce?. Yo asumí mi responsabilidad y cargo con mi culpa. Aún después de 6 años de esa dura experiencia, recuerdo con dolor, la expresión de aquellas personas que habían dado lo mejor de sí, y la institución no los tuvo en cuenta en su proyecto de futuro.

En la búsqueda de consuelo me aferré a una idea: “aunque ser morales no nos haga siempre más felices, siempre nos hace mejores”.

Michael Hammer, uno de los más importantes administradores de empresas, cuyas ideas provocaron decenas de miles de despidos en Estados

Unidos, cambió la manera de pensar. Hoy reconoce que su fórmula tenía un defecto: "no presté suficiente atención a la dimensión humana y aprendí que se trataba de un factor vital". En el último Congreso Mundial sobre administración de Recursos Humanos, se concluyó diciendo que "el deber de los líderes de las organizaciones será lograr que el trabajo tenga más sentido para las personas que lo realizan, para motivarlas, para trabajar más y con más creatividad, para reconstruir la lealtad y la identidad y desarrollar el sentido de la contribución". Los que siempre hemos pensado que el ser humano es el eje central de toda transformación y que la función de un director es ayudar a que la misma se logre lo antes posible y sin traumas, nos alegramos de que los que ocupan el poder, comiencen a pensar de manera semejante, aunque su interés sea netamente económico.

En Noviembre de 1997 termina mi gestión, luego de siete años muy difíciles por las situaciones financiera y social por las que atravesó el país y como consecuencia el INTA.

Probablemente los errores superaron a los aciertos; pero me siento tranquilo cuando pienso que: cada cosa hecha, cada toma de decisión, los emprendimientos, las propuestas de trabajo y en sí cada acto de mi gestión, equivocado o no, lo hice siempre teniendo en cuenta el desarrollo individual y colectivo de la gente a mi cargo, bajo el convencimiento de que, como decía Jorge Luis Borges:

*"Nada se edifica sobre la piedra,  
todo sobre la arena, pero nuestro  
deber es edificar como si fuera  
piedra la arena..."*

El tiempo dirá si esta etapa de mi vida profesional tuvo sentido.  
Retrospección y Agradecimientos

Un 6 de enero de hace 22 años llegué a Granada con la alegría de haberme titulado como Ingeniero Agrónomo y con la humildad con que se llega a un lugar desconocido. Desde el comienzo fui tejiendo una red de afectos y conocimientos con el hermoso pueblo andaluz. Durante estos años he vivido enormes satisfacciones, como la de tener una hija granadina, y enormes tristezas como la desaparición de amigos. Pero hoy, los Miembros de esta Honorable Academia, con su notable generosidad, me han otorgado la satisfacción de reconocer que estos 22 años sí tuvieron "sentido".

No puedo terminar mi discurso, sin recordar a dos personas que ya no están con nosotros físicamente, pero que mientras escribía las sentí siempre a mi

lado porque, de ética, sabían mucho más que yo. Mi padre, el querido y respetado Don Jorge, que todavía cuando recorro los caminos que él ya recorrió, recibo afectos heredados y alguna lágrima se me cae cuando alguien me dice “con que hagas la mitad de lo que hizo tu padre, date por satisfecho”; y mi adorable hermana Alicia, que llegó a Granada unos meses después que yo y no quiso volver a vivir en Argentina, porque sabía que su alma nunca más podría estar lejos de la Alhambra, y que, de entre todo lo bueno que me dió, lo mejor fue Rocío, una bella sobrina andaluza que tanto se le parece. También quiero recordar a mi madre, que mucho luchó para sacarme derecho, a mi mujer y mis cuatro hijas, que me marcan el rumbo diariamente.

No alcanzaria el tiempo para hablar de los amigos españoles que durante 22 años han sabido aconsejarme, cuidarme y capacitarme, y esto último no les fue nada fácil.

Sé que todos los que quedan sin nombrar van a comprender que sólo le dedique unas palabras a una persona que, cuando la conocí le dí las gracias por atenderme; más tarde le tomé afecto, luego lo adopté como padre y ahora lo molesto como un hijo. Al querido Dr. Boza o al padre Julio, como me gusta llamarlo, le digo que, si hubieran más maestros como Usted, la Sociedad no estaría tan hambrienta de ética, como hoy lo está.

Nada más, muchas gracias.

### **Bibliografía Consultada**

- Aguinis, Marcos.** Elogio de la culpa. Editorial Planeta. 1993. Bs. As. 235 pp.
- Bell, Daniel.** Las contradicciones culturales del capitalismo. Editorial Alianza. 1977. Bs. As. p 63-78.
- Favaloro, Rene G.** Conoce Usted a San Martín.. Torres Agüero editor. 1986. Bs. As. 263 pp.
- Fernández Mejjide, Graciela; Alvarez, Carlos Chacho.** Argentina tiene ejemplos. Editor Carlos Serrano. 1996. Bs. As. 116 pp.
- Gala, Antonio.** Carta a los herederos. Editorial Planeta. 1995. Bs. As. 262 pp.
- Gala, Antonio.** El don de la palabra. Edición de Isabel Martínez Moreno. Editorial España. 1996. España. 412 pp.
- Grondona, Mariano.** La corrupción. Editorial Planeta. 1993. Bs. As. 223 pp.
- Grondona, Mariano.** La Argentina como vocación. Editorial Planeta. 1995. Bs. As. 214 pp.
- Guido, Tomás.** San Martín y la gran epopeya. Grandes Escritores Argentinos. Editorial W. M. Jackson. Bs. As. Tomo XXXVII. Sin fecha.
- Guardini, Romano.** Cartas sobre autoformación. Editorial Librería Emmanuel. 1984. Bs. As. p 125-152.
- Hammer, Michael y Champy, James.** Reingeniería. Editorial Norma. 1994. Bs. As. 226 pp.

- Komar, Emilio** Encarnación de los valores Actas del Congreso Iberoamericano de Educación 1982. Buenos Aires p 201-203.
- Meerhoff, Marcos y Candiotti, Agustín** Ciencia, técnica y humanismo. Una propuesta a la sociedad. Editorial Biblos. 1996. Bs. As. 292 pp.
- Pieper, Josef** La realidad y el bien. Editorial Rialp. 1974. Bs. As. 243 pp
- Platón** "República"; trad. Antonio Camarero; estudio preliminar y notas de Luis Farré; 21a. ed. Buenos Aires: EUDEBA, 1993. 544 p. (Los Fundamentales/Filosofía).
- Sartori, Giovanni** Corrupción y política. En textos para pensar. Editorial Perfil. 1996. Bs. As. p 73-77.
- Savater, Fernando** Etica como amor propio. Grijalbo Mondadori. 1988. Bs.As. 356 pp.