



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 01/2

Junio, 2001

¿HAY UN PAPEL PARA LA ETICA EN LA EMPRESA?

Antonio Argandoña *

Publicado por la Cátedra Economía y Etica

* Profesor de Economía, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público. A diferencia de los Documentos de Investigación, no pretenden ofrecer aportaciones originales a los conocimientos empresariales.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km. 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2001 , IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

¿HAY UN PAPEL PARA LA ETICA EN LA EMPRESA?

Resumen

Nos hemos acostumbrado a ver en la ética un conjunto de restricciones impuestas desde fuera, que limitan la tarea del directivo, en nombre de algunos principios superiores. Pero este punto de vista resulta muy poco atractivo. Y, además, es incorrecto. La ética se construye desde dentro de la persona y desde dentro de la empresa. Por tanto, una empresa ética es una empresa bien gestionada. Olvidarse de la ética es despreciar un aspecto de la realidad. Y en la sociedad compleja en que nos movemos, ningún directivo puede correr el riesgo de perder de vista un trozo -importante- de la realidad en que está inmerso.

¿HAY UN PAPEL PARA LA ETICA EN LA EMPRESA?

Introducción (1)

¿Hay un papel para la ética en la empresa? La tesis que aquí presentaré es que existe ese papel. Más aun: que la ética es totalmente necesaria, no ya para ser una buena persona, sino para ser un buen profesional: si no se es ético, no se puede ser un buen directivo.

Pero antes debo aclarar qué no es la ética en la empresa. No es hacer mecenazgo. No consiste en pagar salarios altos –estos pueden ser muestra de una conducta moralmente correcta o, por el contrario, pueden ser inapropiados. No consiste, por supuesto, en procurar no obtener beneficios: esto no es ética, sino, probablemente, una tontería. No consiste en ser respetuoso con el medio ambiente –o mejor, no consiste sólo en ser respetuoso con el medio ambiente, y a veces exigirá actuaciones aparentemente poco ecológicas. No consiste en tener un código ético: tenerlo puede ser una muestra de buena disposición moral, pero no necesariamente.

Ser ético tampoco consiste en aplicar reglas del tipo “esto se puede hacer” y “aquello no se puede hacer”. A menudo, los manuales –sobre todo los de origen anglosajón– presentan la ética como un conjunto de normas que hay que cumplir. Sin duda, hay normas en la ética. Pero esta es mucho más que la aplicación mecánica de normas, como espero mostrar más adelante.

Ser ético no consiste en cumplir la ley. Cumplir la ley es, habitualmente, un deber ético. Pero la moralidad va mucho más allá de la legalidad:

- 1) La ley puede ser inmoral, y entonces lo ético es incumplir la ley –por ejemplo, cuando obliga a discriminar contra alguien por razón del color de su piel, o de sus ideas políticas, de su religión o de su género.
- 2) La ley no llega –no puede llegar– a todas las situaciones posibles –y no sería bueno que todo estuviese incluido en el ámbito de las normas legales–, mientras que la ética abarca todas las acciones humanas.
- 3) La ley es reactiva –responde a los problemas cuando ya han estallado–, mientras que la ética es proactiva: se adelanta para hacer el bien.
- 4) Y, finalmente, aunque la ley es coactiva, también puede ser fácil saltarse la ley, aunque esto puede no ser ético.

(1) Este trabajo forma parte de las publicaciones de la Cátedra Economía y Ética del IESE. Agradezco a la Fundación José y Ana Royo su generosa ayuda económica. Agradezco a Joan Fontrodona sus comentarios a un primer borrador de este papel. .

No hay decisiones éticas

Antes de seguir adelante, permítanme hacer una afirmación que puede parecer sorprendente, pero que me parece importante para el tema que nos ocupa: no hay decisiones éticas. Hay decisiones. Y toda decisión presenta, al menos tres dimensiones:

- 1) Una dimensión que podemos llamar técnico-económica: la referente a costes, ingresos, ventas, producción, beneficios, rentabilidades, etc.
- 2) Otra dimensión socio-política, en la que hablamos de jerarquías, estructuras, poder, conflictos, cooperación, delegación, etc.
- 3) Y una dimensión ética, porque estamos hablando de decisiones de personas y que afectan a personas, y en esas decisiones está en juego su felicidad, su mejoramiento como personas, sus aprendizajes, la unidad de la organización y los motivos más profundos por los que esas personas actúan.

Hay decisiones en las que alguna de esas dimensiones puede ser poco relevante, pero todas están presentes en todo lo que hacemos. Y ninguna de ellas se reduce a las otras dos –aunque todas se condicionan entre sí. No hay, pues, buenas decisiones técnicas –de financiación, de ventas o de producción, por ejemplo–, si falla el aspecto ético. Y no podemos conocer si una decisión es éticamente correcta o no, a no ser que conozcamos también qué es, en ese caso concreto, lo correcto desde el punto de vista técnico-económico y desde el punto de vista socio-político.

Permítanme poner un ejemplo. Nick Leeson pasará a la historia como el hombre que llevó a la quiebra y consiguiente desaparición al Barings Bank, una institución financiera con dos siglos y medio de antigüedad. Leeson hizo lo que el banco le pidió: ganar mucho dinero. Sabía hacerlo: era tenido por un experto, desde el punto de vista técnico –otra cosa es que lo fuese. Y lo hizo, con el visto bueno de los directivos del banco –al menos con el visto bueno implícito, porque, hasta ese momento, lo había hecho muy bien para la cuenta de resultados del banco. A Leeson –y a la dirección del Barings Bank- les falló la dimensión ética. Por eso, sus decisiones fueron incorrectas. No fueron “técnicamente” correctas y “éticamente” incorrectas: fueron, simplemente, incorrectas.

Cuando se tiene en cuenta la dimensión ética de las acciones humanas en la empresa, no como algo añadido desde fuera, sino como parte de la misma acción, las cosas se ven de una manera distinta. Por ejemplo: ¿qué es ser justo? Si el único criterio es el éxito, el beneficio, la justicia se limita a cumplir unas “reglas del juego” impuestas externamente, que nos obligan sólo en la medida en que no nos las podemos saltar sin incurrir en costes importantes –y, desde luego, esto es lo que Nick Leeson tenía en la cabeza. Por tanto, no nos importará ser injustos cuando esto nos reporte un beneficio y, desde luego, no nos importará serlo con aquellos tan inocentes o tan necios como para esperar que todos vamos a cumplir esas “reglas del juego”. Ahora bien, si buscamos la excelencia en nuestras acciones –si procuramos ser éticos siempre, no sólo cuando no nos queda otro remedio-, la justicia no se limitará a cumplir unas reglas, sino que nos llevará a preocuparnos positivamente por conocer a qué tiene derecho cada uno, y por tratar de dárselo siempre. Las reglas de la justicia nos obligarán, pues, no porque incumplirlas puede tener costes elevados para nosotros, sino porque queremos positivamente no hacer daño a nadie.

Y, antes de proseguir, una aclaración adicional: la ética es compatible con los beneficios. Mejor aún: la ética en la empresa exige obtener beneficios -con medios legítimos,

porque, de otro modo, las decisiones que hoy maximizan los beneficios acabarán echándolos a perder. Porque una empresa tiene, en definitiva, cuatro funciones:

- 1) Atender a las necesidades de los clientes mediante la producción de bienes y servicios orientados a esas necesidades.
- 2) Hacerlo con eficacia, es decir, dedicando el mínimo de recursos necesario por unidad de resultado –o tratando de obtener el mejor resultado posible con los recursos utilizados. Aquí es donde aparece el beneficio, como una medida –no la única, pero sí importante- de la eficacia de la acción. Y aquí radica la diferencia entre una empresa de negocios y otras organizaciones sin fines de lucro: fundaciones, ONGs, etc.
- 3) Capacidad de sostenerse y de crecer. Los beneficios sirven, precisamente, para garantizar los fondos –propios o ajenos- necesarios para hacer esa continuidad posible.
- 4) Y, como toda organización, la empresa debe cuidar del desarrollo de las personas que la integran, de modo que "crezcan" como personas precisamente en su actividad en la empresa, y que la empresa adquiera la “unidad” como organización que pueda garantizar su continuidad, su crecimiento y su capacidad de conseguir sus fines. Esta función la comparte la empresa con todas las organizaciones humanas, desde la familia o la escuela hasta el Estado. Y ninguna organización puede prescindir de ella.

Una empresa que no esté montada y dirigida de modo que pueda obtener beneficios no será una verdadera empresa. Lo que no quiere decir que siempre deba obtener beneficios, ni que estos beneficios deban ser máximos, sin atender a las otras dimensiones mencionadas.

Pero tampoco sería correcto afirmar que la empresa debe ser ética “para” obtener beneficios. Porque, si esto es así, en algún momento se presentará la oportunidad de tener beneficios a costa de la ética, y entonces la empresa dejará de ser ética.

Y tampoco es válido centrar el objetivo de la empresa en la obtención de beneficios, dejando para la ética la tarea posterior de usarlos de la mejor manera posible: si las decisiones tienen varias dimensiones, como ya he explicado, debemos ser éticos siempre, en todas las decisiones, también en las que nos permiten ganar dinero. La excesiva preocupación por los beneficios puede significar que estamos dispuestos a sacrificar la ética a la rentabilidad, lo que es una garantía de fracaso, a la larga... o a la corta. Esto puede ocurrir, por ejemplo, en empresas que experimentan una crisis, o un crecimiento muy rápido, en que la tentación es superar la etapa difícil “como sea”, con la esperanza de rectificar más adelante los errores cometidos. Pero esto es muy difícil porque, como veremos más adelante, durante ese periodo de aprietos se generan “aprendizajes” peligrosos, que luego dificultan la rectificación del rumbo. Argumentos como “sólo por esta vez”, “nadie se enterará”, “esto es una emergencia” y otros parecidos son mala ética –y mala dirección.

Ganar mucho a costa de la ética puede ser fácil, pero sus consecuencias pueden ser desastrosas, como el Barings Bank pudo comprobar. Ser ético a costa de los beneficios y, por tanto, de la continuidad de la empresa no es, precisamente, un ejemplo de buena gestión. El reto es ética con beneficios: una buena gestión, desde el punto de vista técnico-económico, socio-político y ético. O sea, hacer de la ética no un coste, una restricción, sino una fortaleza, un componente de la buena gestión.

Qué es la ética

Pero, a estas alturas, todavía no hemos explicado qué es la ética. No daré aquí una definición sofisticada, sino una muy fácil, al alcance de todos. La ética es el conjunto de “instrucciones de uso” de nuestra vida, lo que nos permite que alcancemos nuestro fin como personas, lo que facilita nuestro crecimiento en humanidad.

Hay una frase que se cita a menudo, al tratar de estos temas. La he encontrado atribuida a Mark Twain y también a Groucho Marx: “El secreto del éxito está en la honestidad y en el trato justo. Si puedes fingirlos, lo conseguirás”. Es una buena receta... para fracasar como persona. Veamos por qué.

La ética tiene dos contenidos, dos direcciones.

- 1) Una, negativa: no hagas el mal. ¿Por qué? Porque te destruyes como persona –poco o mucho, según los casos-, al actuar contra tu conciencia.
- 2) Otra, positiva: haz el bien. ¿Cuál? Todo el bien que puedas.

Pero, ¿quién sabe cuál es ese bien? El experto en ética, sabe, por supuesto, lo que es el bien en general, pero lo que es bueno en la empresa lo conocen el empresario, los directivos y los empleados. ¿Qué bien debo hacer, por tanto? Produce más y mejores bienes y servicios, sé más eficiente, crece más, desarrolla tus capacidades distintivas, lo que tú y tu organización sabéis hacer mejor que los demás,... ayuda a crecer a las personas de tu organización, sirve a tus clientes, ayuda a satisfacer sus necesidades auténticas, ayuda a la comunidad local en que te mueves, trata de conseguir el bien común de la sociedad en que trabajas, un bien que tú conoces muy de cerca, porque forma parte de la misión de tu empresa... Me parece un consejo muy útil, porque pasa la “patata caliente” al hombre de acción. La ética no es para predicarla, sino para practicarla.

La ética de una profesión consiste, en parte, en no hacer cosas mal hechas, porque esto te hace daño; pero, sobre todo, consiste en desarrollar la calidad como profesional. Por eso, la ética en la empresa no consiste –no puede consistir- sólo en evitar lo que es malo, sino, sobre todo, en hacer lo que es bueno, lo mejor, lo que lleva a la excelencia. La ética en la empresa no puede ser sólo una ética de mínimos, porque coincide, en definitiva, con la perfección en la profesión. De nuevo nos encontramos con las tres dimensiones de toda acción humana.

La ética, pues, no es algo ajeno a la actividad empresarial, algo añadido a ella. Forma parte de la manera de ser y de actuar del buen profesional. Se puede conseguir y se puede perder. Se puede también fingir, como nos aconsejaban antes. Pero, al fingirla, el directivo pierde una parte importante de sus capacidades. El directivo inmoral es un mal directivo, porque olvida, pierde de vista, se queda ciego ante una faceta de la realidad que necesita para ser un buen directivo.

Pondré un ejemplo simplista, pero que me parece útil. Supongamos que a un director de fábrica le interesa conseguir que sus empleados intensifiquen su ritmo de trabajo, para sacar adelante un pedido importante. Los reúne y se lo plantea como una necesidad imperiosa de la empresa: si no cumplimos los plazos previstos, el futuro de la empresa está en juego. Como es lógico, los trabajadores responden al reto que les lanza el jefe, y el pedido sale a tiempo. Ha sido un buen directivo, ¿no? Porque ha tenido éxito (económico).

Pero ha engañado a sus empleados. ¿Qué ocurrirá cuando se enteren? Porque es muy probable que, tarde o temprano, entiendan su juego, sobre todo si lo repite con frecuencia. Entonces se sentirán defraudados. Y sus reacciones pueden ser muy distintas. Quizás la próxima vez que les pidan un sacrificio se nieguen a hacerlo. O aprenderán a ser ellos también menos éticos: quizás se reducirá su ritmo de trabajo, empezarán a fingir enfermedades que no tienen (“si el jefe nos engaña, nosotros también sabemos hacerlo”), o se llevarán algunos productos de la empresa, o perderán el tiempo jugando en la Internet,... Y lo peor del caso es que su jefe no entenderá lo que pasa: no comprenderá que he roto la unidad de la empresa, y le parecerá que es un problema de incentivos económicos, o de que los trabajadores se han vuelto unos sinvergüenzas. Al no darse cuenta de la dimensión ética de su conducta, habrá perdido un aspecto de la realidad, que le impedirá ser un buen directivo, al menos mientras no rectifique y vuelva a recuperar aquella unidad perdida.

¿Exagero? No. Pero, afortunadamente, la inmensa mayoría de la gente actúa habitualmente de acuerdo con criterios moralmente correctos; si no fuese así, la vida en sociedad sería enormemente dura y decepcionante. Sin embargo, si un directivo actuase siempre o casi siempre con desprecio de los criterios éticos, acabaría recogiendo los frutos anunciados.

Dirigir una empresa es dirigir hombres para la acción, para cambiar la realidad, obteniendo resultados. Dirigir hombres es complejo, porque no son máquinas: cuando entran en la empresa, cada uno conserva su libertad, sus condiciones personales y sus personales motivaciones. Dirigir es conseguir que cada uno de ellos lleve a cabo aquello que la empresa y sus colegas necesitan de él, al mismo tiempo que, primero, ve suficientemente realizados sus objetivos –lo que necesita, no sus caprichos–; segundo, aprende a trabajar cada día mejor, más integrado en la empresa y ayudando a los demás a hacerlo también; tercero, refuerza sus motivaciones para seguir trabajando con los demás, cada día con más eficacia, y, finalmente –y no se trata, por supuesto, de lo menos relevante–, sacando adelante los fines de la empresa –que eso es cambiar la realidad obteniendo resultados. Porque, al final, al directivo le juzgarán por esos resultados: bienes y servicios tal como los necesitan los clientes, eficacia económica (o sea, beneficios), continuidad y crecimiento de la empresa y desarrollo de su equipo humano que permita que las capacidades distintivas de la empresa se afiancen y crezcan.

Comparen ese panorama con esta triste descripción que hace un sociólogo americano de la cultura burocratizada de algunas grandes empresas de aquel país: "En un mundo en el que el protocolo de las relaciones de autoridad y la necesidad de proteger al jefe, al equipo y a uno mismo pasa por encima de todas las demás consideraciones, y en el que la no asunción de responsabilidades por las acciones propias es la norma, los juicios morales basados en una ética profesional no tienen sentido. Por razones de supervivencia, además de por la carrera profesional, los directivos acaban teniendo la vista fija no en principios abstractos, sino en el entramado social de su mundo y en los requerimientos que esto lleva consigo. En consecuencia, esos directivos simplemente no ven, no pueden ver la mayoría de las cuestiones que se presentan ante ellos como problemas morales, ni tan siquiera cuando esos problemas son presentados por otras personas en términos morales" (R. Jackall, *Moral Mazes*, 1986, pág. 111).

Ética y estrategia

Por lo que acabamos de decir, queda claro que la ética no es un coste, una restricción, una limitación, sino una fortaleza, una ventaja para la empresa. No se puede añadir al final del proceso de elaboración de la estrategia de la empresa, sino que debe formar parte de la misma estrategia. Más aún: si la empresa pretende comportarse siempre éticamente, su estrategia será distinta –y me atrevo a decir que superior– que si admite comportamientos inmorales, aunque sean ocasionales.

Supongamos, por ejemplo, que una empresa contrata frecuentemente con la administración pública. Cualquiera que conozca esos sectores –construcción, defensa, servicios y suministros públicos, etc.– sabe que, al menos en algunas ocasiones, se le ofrece la posibilidad de ofrecer un soborno a un político o a un funcionario, para ganar un contrato. Esto significa que el recurso al soborno debe ser una ventaja competitiva para estas empresas. ¿Lo es, efectivamente?

La respuesta es negativa, porque sobornar está al alcance de cualquiera: no hay que tener una especial habilidad para hacerlo porque, entre otras razones, el funcionario o el político corrupto darán todo tipo de facilidades. Pero una ventaja fácilmente copiable por los competidores difícilmente puede ser una ventaja sostenible, capaz de sustentar una estrategia ganadora. Pero, además, la estrategia del que soborna, o que está dispuesto a sobornar “si hace falta”, será siempre una estrategia peor que la de su contrario. Porque el corrupto sabe que, al final, cuando ha fallado todo lo demás, puede echar la mano al bolsillo y ofrecer una comisión para conseguir el contrato que necesita, mientras que el que no está dispuesto a pasar por eso se verá obligado a buscar otras ventajas competitivas –en calidad, costes, servicio, innovación, etc.–, con lo que su ventaja será superior, más sostenible y más eficaz –aunque no necesariamente más cómoda. Y, además, el que mete a su empresa por la vía de la corrupción está incurriendo en costes importantes, que él apenas puede conocer. Porque está creando una “cultura de corrupción” dentro de la empresa, porque está primando el trabajo cómodo, porque tiene que aceptar el engaño y la mentira como regla de sus actuaciones. ¿Realmente piensa alguien que el soborno es una base firme para una estrategia con éxito?

Los ejemplos pueden multiplicarse. Sólo pondré uno más: cuando empezaron a llegar a nuestro país las multinacionales, allá por los años mil novecientos sesenta, muchos empresarios españoles se maravillaban de que aquellas fuesen capaces de cumplir con sus obligaciones laborales y fiscales, sin que ello les reportase menores beneficios. Y entendieron pronto que la “ventaja” de no pagar impuestos o cotizaciones sociales no era tal ventaja, sino un medio para descuidar las vías duraderas y sólidas de la competitividad.

Se entiende, pues, lo que decía Martin Bowser, ex-socio director de McKinsey & Co.: “la ética de la empresa no existe. Sólo existe una cosa: debes seguir los estándares más exigentes”. Engañar al cliente, desprestigiar al competidor, la publicidad falsa, las “atenciones” desmedidas a los jefes de compra de los clientes, el no poner remedio a la contaminación..., no son sólo prácticas inmorales, sino también –y sobre todo–, mala dirección.

La ética en la empresa

Pero hasta ahora he hablado más de la ética personal que de la ética corporativa. No es una mala manera de empezar, porque las empresas éticas tienen personas éticas en su dirección y entre sus empleados. Pero la ética va más allá de las personas, hasta llegar a

impregnar toda la organización, como prueban las referencias hechas antes a la estrategia corporativa.

Déjenme que les ponga un ejemplo, ampliamente comentado en los libros de ética empresarial. En 1982, algunas personas fallecieron en la área de Chicago, en Estados Unidos, por la ingestión de comprimidos de un analgésico muy popular, Tylenol, envenenados con cianuro. Pronto se pudo comprobar que no se trataba de un accidente, sino de una acción criminal. Johnson & Johnson, el fabricante de Tylenol, decidió retirar este producto de todo el mercado norteamericano, en una operación cuyo coste inmediato superaba los cien millones de dólares ya en aquella época, más el enorme riesgo que suponía quedarse fuera del mercado de analgésicos durante un tiempo, que podían ser años, antes de encontrar la solución.

Cuando un tiempo después preguntaron a James Burke, el CEO de Johnson & Johnson, cómo había tomado aquella decisión, él contestó que no fue decisión suya: “había decenas de personas que tenían que tomar literalmente cientos de decisiones, y todas en un abrir y cerrar de ojos. Tenían que tomarlas ellos, y tenían que ser decisiones correctas, porque sabían que eso es lo que se esperaba de ellos”. Afortunadamente, esos cientos de personas habían llevado a cabo un interesante ejercicio, un par de años antes, a raíz de la revisión del “credo” de la empresa. Sabían, pues, qué se esperaba de ellos, y sabían también cómo debían actuar.

Tengo la impresión de que el caso Tylenol es un caso espectacular, pero en modo alguno infrecuente. Hay mucha gente ética en el mundo de la empresa, que quiere comportarse éticamente, y sólo necesitan que la organización se lo haga posible y les anime a hacerlo. Y aquí los efectos van en ambas direcciones, porque cuanta más calidad moral tienen las personas, menos problemas éticos se atribuyen al entorno.

Hay cuatro ámbitos de la ética en la empresa.

- 1) El personal: soy ético porque quiero serlo, tanto en mi vida personal como en la profesional –porque no hay dos éticas distintas, la pública y la privada, ni caben comportamientos esquizofrénicos, como el de quien cree que en la empresa se puede mentir, engañar y robar, pero se avergonzaría de hacerlo en su vida familiar.
- 2) El organizativo: más allá del talante ético de las personas, la empresa debe perseguir fines moralmente correctos y usar medios también correctos, creando un ambiente en que las personas puedan no sólo comportarse con el grado de moralidad que desean, sino avanzar, desarrollarse más y más como personas éticas, que quiere decir también como profesionales competentes.
- 3) El ámbito de la ética en la empresa “hacia afuera”, para con sus clientes, proveedores, competidores, reguladores, para con la comunidad local y la sociedad en general.
- 4) La ética del sistema: empresas moralmente correctas deben contribuir a un sistema de economía de mercado también éticamente correcto.

Aquí nos interesa subrayar ahora el segundo ámbito: el de la organización, la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa. Porque todas ellas condicionan los comportamientos morales de las personas. Y, más aún, porque ahí es donde las personas aprenden a comportarse de una manera o de otra.

La ética en la empresa está formada, pues:

- 1) Por los principios y las conductas de las personas que la forman.
- 2) Por las interacciones entre esas personas, es decir, por los procesos de aprendizaje –positivo o negativo- que ocurren entre ellas, continua e inevitablemente, y
- 3) Por el fin propio de la organización, y por su estructura, su organización, sus reglas y su cultura, que son las que dan sentido, dirección y propósito a la acción de las personas.

Al final, directivos honestos serán capaces de tomar decisiones correctas –técnica, socio-política y moralmente correctas–, si la empresa les proporciona el marco, los incentivos y los medios para llevarlas a cabo, como el caso Tylenol pone de manifiesto. Directivos honestos podrán tomar decisiones correctas en una estructura inmoral, pero es difícil que puedan hacerlo de manera continuada: al final, algunos se malearán, otros se marcharán, y la inmoralidad del entorno acabará dominando a los decisores individuales.

Normas, bienes y virtudes

¿En qué consiste esa ética cuya importancia he tratado de subrayar? En mi opinión, la ética, tanto la personal como la organizativa o la política –los calificativos son distintos, pero la ética no lo es-, consta de normas, bienes y virtudes.

Las normas suelen enunciarse de forma negativa: dicen lo que no debemos hacer, para no degradarnos como personas (hay normas positivas, pero pertenecen más bien al ámbito de los bienes). “No mates, no robes, no mientas” son, como he dicho antes, “instrucciones de uso” para nuestra vida. Algunas son absolutas: nunca hagas esto, bajo ninguna razón, porque el daño que te causarías sería demasiado grande. La mayoría son relativas, y admiten excepciones, lo mismo que las reglas del tráfico.

Pero la ética no es sólo un conjunto de normas, sino que va más allá. Una vez que no matas, no robas y no mientes, ¿eres ya una persona perfecta? No: eso es el mínimo necesario. A partir de aquí empieza tu crecimiento como persona. “Haz el bien”. ¿Cuál? Búscalo: eres tú quien lo ha de encontrar. Búscalo en todas las facetas de tu vida, como padre o madre de familia, como directivo, como deportista, como vecino y como ciudadano.

Pero, ¿seré capaz de ver esa excelencia que tengo que alcanzar? Y, sobre todo, ¿seré capaz de mantenerme en ella, de perseverar en mi intento? Para eso necesitamos las virtudes, que fortalecen la capacidad humana para hacer el bien. ¿Y cómo las adquirimos? Las virtudes son hábitos operativos, formados mediante la repetición de actos. Porque los hombres aprendemos. ¿Conocimientos? Sí, por supuesto: aprendemos la lista de los ríos de España -a fuerza de repetirla. Y capacidades: a escribir a máquina o con un procesador de textos, a conducir o a manejar una máquina –también repitiendo perseverantemente los mismos movimientos, una vez y otra. Y, finalmente, adquirimos virtudes –también por la vía de la repetición. Aprendemos a decir verdad diciendo la verdad, una vez y otra –y cada vez nos cuesta menos, porque vamos adquiriendo el hábito (la virtud) de la sinceridad. Y las demás virtudes humanas también.

Y es por eso que un equipo de mujeres y hombres éticos es una fortaleza de la empresa. Éticos, no sólo porque conocen la teoría –que es bueno que la conozcan–, sino porque dominan la práctica, las virtudes. Que se dan cuenta de cómo hay que tomar las decisiones para que sea no sólo económicamente eficaces, sino también socialmente constructivas y, sobre todo, éticamente correctas. Y, sobre todo, que tengan la categoría moral necesaria para llevar a cabo esas decisiones, tanto si les complacen como si no, tanto si recibirán el aplauso de los demás como si no. Y eso es lo que hacen las personas virtuosas. Un mentiroso puede decir la verdad una vez: si le conviene, no le será difícil. Una persona sincera dirá la verdad siempre, creará un ambiente de transparencia, de claridad y de honestidad a su alrededor, mejorará cada día en su veracidad, y enseñará a los demás a hacerlo.

Voy a concluir. La ética no es la guinda que se pone sobre el pastel de las empresas con éxito. Es “otra manera” de hacer el pastel. El que es ético sabe cómo hacerlo, y al final tiene un buen pastel: una buena empresa, que toma decisiones correctas, que gana dinero y que mantiene su unidad y su cohesión interna. El que no es ético hace un pastel mal cocido: quizás gane mucho dinero, incluso durante bastante tiempo, pero –me atrevo a afirmarlo claramente– no será un buen empresario, un buen directivo. “Good ethics is good business”, dice el adagio anglosajón: la buena ética significa buenos negocios. Estoy de acuerdo, pero no por la razón que ellos dan. No hay que ser ético para ganar dinero: en esto, los narcotraficantes nos llevan una gran ventaja. Hay que ser ético porque, si no, no seremos buenos directivos, aunque los beneficios de la empresa sean muy altos.

Ser ético es asequible. Pero hay que proponérselo, porque se trata de adquirir virtudes, y eso siempre es arduo. No conozco a nadie que haya mejorado moralmente asistiendo a conferencias o seminarios de ética, pero conozco a muchos que lo han conseguido con esfuerzo, repitiendo una vez y otra sus acciones éticamente correctas. ¿Y se equivocan? Sí, como todos. Pero rectifican, piden perdón y vuelven a empezar.

Ser ético es asequible, aunque no es fácil ni cómodo. Ponerse una visión demasiado excelsa de la ética es una trampa para poder quedarnos en la mediocridad, en cuanto tengamos el primer tropiezo. Más vale ser modesto en el intento, seguir avanzando, y ayudar a los demás a hacerlo.

De este modo, quizás evitaremos que vuelva a ocurrir lo que cuentan que le pasó a alguien que quería leer la novela “Algunos hombres buenos”, y entró en una librería de Washington para comprar el libro. No lo tenían en la tienda, y el dependiente pensaba que se habría agotado. De todos modos, llamó al distribuidor: “¿Quedan “Algunos hombres buenos” en Washington?”, preguntó. Y le contestaron: “Me parece que sólo dos o, a lo sumo, tres”.