

LA ÉTICA EN LA VIDA PROFESIONAL

**Del Académico Numerario
EXCMO. SR. DR. D. RAFAEL TERMES CARRERÓ**

EL RENACER DE LA ÉTICA ECONÓMICA

En los últimos años la ética se ha puesto de moda. De manera especial, aunque no exclusiva, el énfasis de este renacimiento de la inquietud moral se pone en las relaciones entre economía y ética y, de forma más concreta, entre empresa y ética, lo cual es muy lógico no sólo por la importancia de la empresa como célula vital de la sociedad, sino sobre todo porque los dirigentes empresariales son los que, sabiéndolo o sin saberlo, van a construir el futuro, ya que la realidad así lo exigirá. Será la iniciativa individual de todos los que, a cualquier nivel, participan en la dirección de las empresas -comunidad de personas- la que irá dando forma a la sociedad en la que vamos a vivir, puesto que gran parte de la vida de las personas se desarrolla en el ámbito determinado por las interrelaciones creadas por las empresas, por su modo de trabajar y por los valores que configuran sus decisiones.

Desde luego que esta eclosión de las relaciones entre economía y ética debe ser recibida con satisfacción, en la medida que, es de suponer, responde a una preocupación por las bases sobre las que han de producirse en el próximo futuro las relaciones de convivencia. Pero entiendo que, para sacar frutos positivos de este movimiento, conviene reflexionar sobre las razones por las cuales las cosas no han sido siempre así o, más exactamente, no han sido así durante un largo período cuyo inicio puede situarse aproximadamente alrededor de 1780.

UN POCO DE HISTORIA

Hubo un tiempo, en efecto, en que el estudio de la economía a la luz de la filosofía moral era lo corriente. Los doctores escolásticos, teólogos y juristas, que ejercieron su magisterio desde el siglo XIII al XVI, tenían en sus trabajos de investigación y docencia una motivación principalmente filosófica y teológica, pero, a medida que se producía la transformación del mundo

medieval, para dar paso al mundo moderno, se sintieron en la necesidad de juzgar, a la luz de la moral, la actuación de los negociantes, la clase burguesa que empujaba con brío para sustituir al caballero de la época feudal. Para hacerlo con conocimiento de causa se dedicaron a estudiar y desentrañar el sentido económico de tal actuación. La verdad es que, sobre todo los doctores hispánicos agrupados en lo que a veces se llama la Escuela de Salamanca y que constituye el núcleo fundamental de la escolástica tardía, lo hicieron con tal competencia y buen sentido que todavía hoy sus opiniones y sentencias son altamente útiles para enjuiciar, desde el punto de vista ético, las actuaciones económicas, incluso en el contexto de una economía que desde entonces ha experimentado un gran desarrollo. Prueba de esta vertiente económica del pensamiento escolástico hispano es el universal reconocimiento de sus aportaciones a la ciencia económica, entre las cuales cabe destacar el descubrimiento de la teoría cuantitativa del dinero, la teoría del tipo de cambio, basada en la paridad del poder de compra, y la defensa del concepto de valor deducido de la utilidad, anticipándose en tres siglos a la escuela marginalista.

Durante estos siglos, economía y ética anduvieron de pareja y cuando los doctores escolásticos, desde el doble conocimiento de moral y economía, sentenciaban, por ejemplo, que el "precio justo" era el precio de mercado, libremente debatido entre un número suficientemente grande de compradores y vendedores, en ausencia de violencia, fraude o dolo, todo el mundo lo aceptaba. Porque los comerciantes o negociantes de aquella época podían obrar mal, pero sabían que lo hacían y no pretendían ni justificarse ni excusarse. Era un mundo en el que, al lado de muchas cosas indeseables, afortunadamente arrumbadas en la modernidad, el imperio de la moral, por lo menos conceptualmente, estaba plenamente asentado.

ÉTICA Y MORAL

No ignoro que hoy en día algunos pretenden distinguir entre ética y moral, dando a la distinción un contenido ideológico que algo tiene que ver con las creencias. Sin discutir la buena intención de esta postura, sin duda motivada por el deseo de hallar un consenso que permita definir normas de comportamiento en una sociedad pluralista, no puedo ignorar que ética se define como la ciencia que se refiere al estudio filosófico de la acción y conducta humana en relación con la moralidad, siendo, por tanto, una parte de la filosofía, la filosofía moral. En este sentido, ética es sinónimo de filosofía moral, y así lo entendieron tanto Aristóteles, como Tomás de Aquino, como Adam Smith, que fue precisamente profesor de filosofía moral en la Universidad de Glasgow. Siendo, pues, el objeto de la ética la moralidad de los actos huma-

nos, es decir, su bondad o su maldad, lo que equivale a su adecuación o no al fin del hombre, para mí, hablar de valores éticos es lo mismo que hablar de valores morales. Acepto, sin embargo, que algunos, por las razones antes dichas, quieran distinguir entre ética y moral aunque, a mi entender, la preocupación a que esta distinción apunta mejor se satisface aclarando a qué clase de ética o de moral quiere uno referirse.

LA RUPTURA DEL "MÉTODO" EN LA MODERNIDAD

Sentadas estas ideas en lo que se refiere a las palabras ética y moral que, por otra parte, derivan de otras dos, una griega, *ethos*, y otra latina, *mos*, que significan ambas lo mismo, volvamos a la relación entre ética y economía, como ciencias. Según queda dicho, esta relación fue estrecha en épocas preteritas. Pero en la evolución del pensamiento filosófico, hubo un momento que se sitúa en el tránsito de la escuela moral escocesa -Shaftesbury, Hutcheson, Hume y Smith- y el conglomerado formado por Bentham, Ricardo, Stuart Mill y Marx, en el que se produjo una ruptura. Esta ruptura afecta sin duda a la filosofía que subyace en una y otra corriente, pero, al objeto de lo que voy diciendo, la ruptura más significativa es la que se refiere al método. Hasta Adam Smith, la economía era una parte de la filosofía moral; de hecho Smith publica su Teoría de los Sentimientos Morales bastante antes de dar a luz La Riqueza de las Naciones, aunque ésta sea la obra por la que es universalmente conocido. Después de Adam Smith, especialmente a partir de Ricardo, el cuerpo doctrinal se escinde y el estudio de la economía prescinde de la ética.

El resultado de este cambio es que durante más de dos siglos, las relaciones entre economía y ética han sido inexistentes. Mejor dicho, los economistas, con unas pocas excepciones, no consideraban que existiese ninguna relación relevante entre economía y ética. En el supuesto de que alguno de ellos aceptara que la ética, como disciplina distinta y desligada de la economía, mereciera alguna atención, en todo caso, la mayoría le negaría la condición de científica, ya que este calificativo estaba reservado al saber desarrollado de acuerdo con los cánones de la investigación positivista dictados por la física.

Esta postura es la que lógicamente corresponde al pensamiento moderno, uno de cuyos rasgos característicos es la confianza optimista en la razón y, a partir de los descubrimientos de Copérnico, Galileo y Newton, una todavía mayor confianza en la ciencia que llega, en cierto modo, a sacralizarle. De aquí surgió, en el campo de las cuestiones sociales, la división entre economía, ciencia positiva, y ética, doctrina normativa. El ser y el deber ser no podían mezclarse y, por lo tanto, a la ética, que es precisamente la ciencia que

enseña como pasar del ser al deber ser -del hombre como es al hombre como debe ser- se le negaba todo papel. Las reglas de conducta para lo que debe ser formuladas por la ética, no entraban en la economía porque estas reglas, se decía, no tenían nada que ver con la realidad; eran resultado de juicios de valor, reflejo de actitudes ideológicas o sociológicas, pero nunca objeto posible de un análisis científico. En resumen, los economistas afirmaban que la ética no tenía nada que aportar a la economía y las recomendaciones que aquella pudiera hacer eran tenidas, a lo sumo, por bien intencionadas pero, por lo general, inútiles y aun perniciosas para el buen funcionamiento de la economía.

LA ACTITUD DE LOS EMPRESARIOS Y LOS MORALISTAS

Por otro lado, la actitud de los directivos de las empresas, que es el principal campo de juego práctico, no era, por lo general, más proclive a la ética que la de los estudiosos de la economía. La ética se veía como una teoría edificada de espaldas a la praxis diaria del mercado y los negocios. Las recomendaciones de la ética eran muy bonitas, idealmente aceptables por todos, pero, lamentablemente -se pensaba- no se podían poner en práctica, porque resultaban incompatibles con las inexorables leyes de la competencia, de la innovación, eficacia, de la autoridad y del beneficio.

Finalmente, la disposición de los moralistas tampoco se prestaba al entendimiento entre economía y ética. Desgraciadamente, la preparación económica de los estudiosos de la moral, que fue muy alta, como hemos recordado, en la escolástica tardía, se había degradado enormemente. Por lo general, los moralistas no sólo desconocían prácticamente todo de las leyes económicas y su núcleo invariante, sino que no entendían ni el significado de expresiones como comportamiento racional de los agentes, competencia perfecta, optimización de la utilidad subjetiva o maximización del beneficio. De forma que al oír hablar así a los economistas, llegaban fácilmente a la conclusión de que el mundo de la economía se basaba en principios intrínsecamente inmorales. Ignorantes, estos moralistas, de la realidad del ser, difícilmente podían ayudar al logro del deber ser y, por lo tanto, su recomendación, naturalmente desoída por economistas y empresarios, era que había que cambiar el paradigma dominante por otro de base ética.

Se comprende fácilmente que, en estas condiciones, el diálogo entre las tres partes citadas se convirtiera pronto en un diálogo de sordos, máxime cuando, en la práctica, si un empresario que se encontraba ante una complicada situación de suspensión de pagos, en que se barajan cuestiones como la supervivencia de la empresa, el mantenimiento de su patrimonio familiar, el retra-

so en el pago de sus deudas, quizás problemas de ocultación fiscal, una posible reducción de plantilla, etc., sentía la preocupación de resolver sus problemas de conformidad con la ética y consultaba a un moralista, lo más probable es que éste, totalmente desconocedor de las realidades económicas y empresariales, le defraudara totalmente si el empresario esperaba, como es de suponer, algo más que vagas declaraciones.

Hoy vemos que las posturas de los economistas, empresarios y moralistas, sentados a los lados de una imaginaria mesa triangular, han cambiado radicalmente y todos los concernidos declaran que es necesario la cooperación entre economía y ética. Indagar en las causas de un tal cambio, averiguar cómo, desde una orgullosa postura de independencia de los economistas, de práctico rechazo de los empresarios y de desencarnada teoría de los moralistas, se ha llegado a este renovado interés por la ética económica o la economía ética, nos llevaría demasiado tiempo. Más vale que aquél de que disponemos lo empleemos en ver cómo hay que plantear hoy las relaciones entre ética y economía, a fin de sacar el máximo provecho de la presunta predisposición actual a realizar un esfuerzo para hacer realidad la visión del estilo de sociedad en la que a nosotros nos gustaría vivir y legar a las generaciones futuras.

ALGUNAS PREGUNTAS ÉTICAS

Porque lo que es evidente es que la renacida preocupación por la ética plantea más problemas que soluciones. Y esto, en todos los terrenos, incluidos algunos a los que, a pesar de no entrar en el campo empresarial y profesional que es el que me ha sido reservado, quisiera brevísimamente aludir. Por ejemplo ¿tiene alguien "derecho" a la matanza indiscriminada o al secuestro de inocentes? ¿Es distinto el juicio moral que merece un terrorista y un gobierno legítimo en guerra? ¿Se pueden utilizar cualesquiera medios para hacer frente al terrorismo? ¿Está justificado moralmente el pago de rescate, en caso de secuestro? A la vista de los escándalos financieros o sentimentales que se han producido en muy diversos países, provocando la retirada de políticos, la pregunta puede ser: ¿Por qué deben ser éticamente correctos los políticos? ¿Sólo por imagen? ¿O acaso es la conducta ética algo unitario, que abarca toda la vida? ¿Un comportamiento no ético en las actividades económicas o familiares puede tener efectos en otros aspectos de la existencia? Y en el ámbito de la investigación, ¿es válida cualquier forma de experimentación, por ejemplo, con seres humanos o fetos? ¿Se deben observar algunas reglas morales a la hora de presentar los resultados de una investigación?

Entrando ya en el mundo económico, ¿es ético vender a un país que practica la discriminación racial o protege y entrena la guerrilla, aunque sea legal?

Esto plantea una nueva pregunta: ¿coinciden legalidad y moralidad? Si así fuera, ¿qué significado tendría la ética? En el terreno de la ecología, ¿cuál es la responsabilidad de las empresas que ocasionan accidentes o provocan incidentes sobre el entorno natural? ¿Basta el cumplimiento de las disposiciones legales de protección del medio ambiente para quedar éticamente a cubierto? ¿Qué actitud debe adoptarse ante la probabilidad, aunque sea pequeña, de un accidente ecológico y humano grave? Ante las actuaciones de determinados grupos sobre las cotizaciones de valores mobiliarios, al objeto de realizar plusvalías sin contenido real, ¿es lícito ganar dinero de esta forma? ¿Se presta un servicio a la sociedad, con ese tipo de inversiones? ¿Qué decir de la información privilegiada (insider trading) y de las conductas incorrectas de algunos agentes del mercado? En relación con las OPA's, adquisiciones, LBO's, etc. ¿es ético ganar cifras enormes comprando una empresa y simplemente volviéndola a vender, quizás desmembrada y con una plantilla reducida? ¿Se viola el derecho de alguien, al fraccionar una empresa rentable? ¿Pueden los directivos imponer en sus contratos cláusulas que les permitan no salir perjudicados en caso de venta de la empresa a un competidor? ¿Hay que tener en cuenta los reajustes de plantilla que suelen plantear este tipo de operaciones? En relación con la tecnología, ¿cómo afrontar éticamente el paro debido a la robótica? En relación al mundo del trabajo, los trabajadores ya ocupados se oponen a los desempleados; los bien pagados, a los recién llegados; los de países avanzados a la competencia de la mano de obra barata de los países en vías de desarrollo; ¿cómo juzgar este enfrentamiento entre los "insiders" y los "outsiders"? La huelga es ciertamente legal, pero ¿es ético que los sindicatos, para obtener sus reivindicaciones, tomen como rehén a cientos de miles de usuarios indefensos e impotentes, que nada tienen que ver con el conflicto? En relación con el proteccionismo, ¿tiene derecho una empresa, que ha sido competitiva en el pasado, a pedir medidas protectoras, en caso de crisis?

De este pequeño muestrario de preguntas sobre conflictos de carácter ético se deduce, en primer lugar, una premisa de la que debemos partir. Que la ética se haya puesto de moda no significa que la ética se haya adueñado de nuestros comportamientos. Todo lo contrario: la preocupación por la ética nace, en un creciente número de personas, de la comprobación de la crisis de valores morales que fustiga nuestras sociedades occidentales, coexistiendo con los logros que, en los mismos países, proporcionan los sistemas de organización económica que, a grandes rasgos, tienden a ser preferentemente de mercado. Y, por lo que al mundo de la empresa respecta, la preocupación ética nace precisamente de los síntomas, no generalizados pero dispersos, de una crisis de la ética de los negocios, originada, en no pocos casos, en la deriva de la ética del Estado, la corrupción burocrática y la amoralidad de la socie-

dad política. El clamor por la ética procede de la falta de ética. La comprobación de que nuestra época se encuentra sacudida por una profunda crisis de valores es lo que hace decir a muchos que la solución pasa por un retorno a las raíces éticas.

LA ÉTICA CONSECUENCIALISTA Y LA NORMATIVA

No pretendo ahora contestar a las preguntas que, a título de ejemplo, acabo de formular, ni a las mil más que podríamos hacernos, enunciando soluciones éticas para cada una de las situaciones descritas, porque, quisiera decirlo de entrada, la verdadera ética tiene muy poco o nada que ver con el moralismo que, con su casuística, pretende ofrecer un recetario de respuestas a cada una de las situaciones conflictivas que puedan crearse como si se tratase de una farmacopea. Pienso que lo que, en cambio, debemos hacer es intentar aclarar, en primer lugar, qué clase de ética deseamos y, en segundo lugar, qué hay que entender por comportamiento ético.

Digo esto porque hoy corremos el riesgo de que todo ese hablar de ética empresarial o ética de los negocios que nos invade acabe ocultando el verdadero fondo de la cuestión. Hoy vemos que una gran parte de la literatura actual sobre ética de la empresa se centra en enfatizar la conveniencia de obrar éticamente dadas las consecuencias sociales que tal obrar ocasiona, con lo cual, prescindiendo del valor ético de las acciones medido por el efecto que producen en el interior del agente, la pretendida ética de la empresa se convierte en una lista de normas o reglas de carácter sociológico sin auténtico fundamento ético y, además, de escaso valor práctico, ya que la predicción de las consecuencias externas de una acción humana concreta es poco menos que imposible. A esta clase de discurso pertenece, por ejemplo, decir que la dureza del mercado tendría que ser corregida por los buenos sentimientos de los poderosos hacia los desposeídos, ya que de esta forma se logrará la concordia y la paz social, afirmación que, por otra parte, parece ignorar que los buenos sentimientos, incluido el sentimiento de solidaridad, no sirven para nada. Otras veces se pretende vender esta misma ética consecuencialista no ya insistiendo en las consecuencias para los demás sino afirmando e, incluso, intentando demostrar que ser ético resulta rentable para la propia empresa. Es probablemente verdad, pero ésta no es la razón para ser ético.

Es cierto que hay elaboraciones sobre la ética empresarial que no se basan en las consecuencias sociológicas o estéticas de las decisiones empresariales sino que abordan correctamente el tema, intentando aplicar al campo de la empresa los conocimientos de la ciencia ética, entendida como el conjunto de normas objetivas que ayudan al hombre a tomar, libre y responsablemen-

te, decisiones conformes con su naturaleza racional. Sin embargo, esta postura, desde luego superior a la anteriormente descrita, puede también resultar insuficiente en la medida que aporte tan sólo reglas concretas sobre lo que no se puede hacer si uno quiere ser personalmente honrado, pero dejando en pura nebulosa, a falta de normas positivas, la exigencia del deber ser.

El principal inconveniente de este enfoque, con su vacío entre las normas negativas -que simplemente garantizan que el deber ser sigue siendo posible- y un deber ser expresado de forma abstracta, es que dejan en el hombre la sensación de que a fuerza de abstenerse de todo lo que no se puede hacer, está sacrificando su excelencia profesional en aras de una mínima honradez humana. La verdadera solución para salir de esta reductiva interpretación de la ética, consiste en entender que no hay contradicción alguna entre calidad profesional y calidad humana. Es más, que no puede haber calidad humana sin calidad profesional. Es decir, la excelencia profesional exige como condición necesaria, aunque no suficiente, el desarrollo de todas las virtudes humanas vividas, precisamente, en el ejercicio de la propia profesión. Es un error pensar que las exigencias éticas son algo ajeno a la profesión, es decir, que afectan a las personas en cuanto a personas, pero que no tienen nada que ver con su profesión. La verdad es que las virtudes -que, efectivamente, todo hombre debe vivir- se concretan y especifican en la profesión.

ALGUNOS AXIOMAS

Las ideas que vengo exponiendo responden a los siguientes axiomas que, a mi juicio, son el fundamento de todo el edificio que pretendemos levantar.

1. La ética de la empresa no es una ética distinta de la ética general. Una vez definida la ética a la que queremos vincularnos, esta ética no varía según lugares y tiempos, aunque haya varios campos donde aplicar el mismo esquema ético. No hay una moral privada, una moral pública y una moral empresarial; hay una sola moral a aplicar a la vida privada, pública o empresarial.

2. El sujeto de la ética es la persona, no la empresa. La empresa no tiene responsabilidad ética, aunque puede tener responsabilidad jurídica. Si el camión de la empresa atropella a un niño, la empresa debe pagar la indemnización, porque tiene la responsabilidad jurídica, pero la responsabilidad moral -si la hay- habrá que exigirla al conductor (si, por ejemplo, hubo imprudencia), y quizás también a sus superiores (si, por ejemplo, el mantenimiento del camión era insatisfactorio, o se le obligaba a circular a demasiada velocidad, etc.).

3. La ética es una ciencia teórica de carácter normativo, como lo es, por ejemplo, la lógica, si bien ésta se dirige a la razón y la ética a la voluntad. La ética nos dice lo que hay que hacer, teóricamente, pero, una vez conocido,

hay que saber aplicar ese conocimiento teórico, ese criterio general, a casos concretos y, a menudo, complejos. Esta es, precisamente, la labor de la prudencia.

4. La ética es, ante todo, algo positivo: ha de hablar sobre todo de hacer el bien y, como consecuencia, de evitar el mal. Es erróneo ver en la ética tan sólo las prohibiciones, olvidando la satisfacción que produce la adopción de un comportamiento ético, ya que sentirse ligado por la responsabilidad de actuar éticamente es, ante todo, el resultado de un acto positivo: la libre elección personal de esta opción.

5. La ética no siempre coincide con la legalidad. Ni todo lo ético es legal, ni todo lo legal es ético. La ley humana no constituye necesariamente un criterio de moralidad; incluso, todo lo contrario, puede ser injusta, inmoral. Una cosa no es moralmente buena porque sea legal, ni es mala porque no lo sea. Por eso no podría estar de acuerdo con una postura empresarial que afirmara que la moral profesional del dirigente empresarial es la ley, toda la ley, nada más que la ley. La ley es necesaria para la convivencia, pero desde el punto de vista ético, no es suficiente. Todos sabemos que, hoy, grandes estafas pueden ser legalmente irreprochables.

6. La ética no es una parte de la economía aplicada, sino que es la economía la que, sin merma de su relativa autonomía, está sujeta a la ética, como toda actividad humana, pues la ética es la ciencia de la acción del hombre, en su vida individual y en sociedad, en orden a su fin.

7. La subordinación de la economía a la ética no significa que la ética pueda imponerse coactivamente ni en la vida privada, ni en la vida pública, ni en la vida empresarial. Los comportamientos éticos deben nacer de convicciones internas, sean éstas de naturaleza trascendente, sean de pura raíz humanista. Es éste un principio ilustrado que no se enfrenta con la tradición cristiana y que como afirmación moderna de la originaria radicalidad de la libertad humana es una ganancia filosófica de la que no cabe prescindir⁽¹⁾. Sin embargo, una empresa puede tener definida su propia axiología, su sistema ético-cultural, al que, por el camino del ejemplo y la vivencia, se adhieran todas las personas que integran la empresa, así como tener definidas ciertas reglas de comportamiento que pueden ser exigidas y deben ser observadas por todos los que, habiéndolas conocido previamente, libremente las han aceptado.

8. De todo lo anterior se deduce que la ética es algo para ser vivido todos los días, no un remedio o una solución para cuando surge un problema o un conflicto. Esto es así, porque, además de las razones de fondo, sin el hábito

(1) A. Llano. *La nueva sensibilidad*. Espasa. Madrid. 1988, pág. 68.

de comportarse siempre éticamente, difícilmente se tomará una buena decisión ética, cuando las circunstancias se hagan adversas.

ÉTICA Y ANTROPOLOGÍA

Se puede decir que estos axiomas responden a una ética que es la que yo he elegido. Así es y no puede ser de otra manera. Decía yo antes que con el actual discurso ético, basado, en gran parte, en las consecuencias esperables del comportamiento, y en la enumeración de reglas sobre lo que éticamente no se debe hacer, corríamos el riesgo de perder de vista el verdadero fondo de la cuestión. Porque el fondo de la cuestión es antropológico. La ética que, como ciencia del comportamiento del hombre, nos sentimos inclinados a escoger y propagar dependerá de la antropología que adoptemos, es decir, de nuestra concreta idea sobre el hombre. Lo cual no obsta, si uno es liberal, para respetar, sin abdicar de las propias convicciones, la ética definida por otros, partiendo de una distinta antropología. Como es bien sabido, las normas para conseguir que convivan libremente distintas convicciones morales deriva del principio de la tolerancia.

La ética en la que yo creo, y que espero pueda ser de amplia aceptación, es la ética, fundada en la tradición filosófica realista y teleológica que arranca en Aristóteles y que considera que el hombre es un ser racional, social, libre (es decir, dueño de sus actos), capaz de organizarse para la consecución de sus fines y de poner los medios para lograrlos; capaz de aprender (en lo intelectual y en lo moral), de mejorar (en el plano intelectual y moral) y de progresar hacia la consecución de sus fines personales y sociales. Pienso que este hombre es un ser imperfecto pero perfectible, que puede ser ético y, de hecho, muchos hombres lo son. Pienso que en todo acto humano -es decir, en todo acto libre del hombre- el efecto más importante no es el que se produce al exterior de la persona sino el que tiene lugar en su interior. Cualquier cosa que el hombre haga, aunque esta cosa no dañe a sus semejantes, es más, aunque les produzca beneficios, si el acto -de acuerdo con la norma objetiva convertida por la conciencia subjetiva en regla próxima del obrar- ha sido un acto éticamente incorrecto, el hombre se ha degradado, ha envejecido, en poco o en mucho, su dignidad de persona, aunque nada de esto haya traslucido. Y esta degradación de la persona es mucho más importante que todo lo que el acto humano haya podido provocar exteriormente.

LA ÉTICA DE FINES Y MEDIOS

Esta ética es una ética racional, en el sentido de que la razón, la inteli-

gencia humana, puede descubrir las reglas de la moralidad. El razonamiento moral parte de la consideración del hombre como es, lo enfrenta con el hombre como debería ser -de acuerdo con su fin-, y deduce de ahí las reglas morales para pasar del hombre como es al hombre como debería ser. Esta ética racional discrepa, por ejemplo, de la ética nominalista, producto de la modernidad, en la que lo que hay que hacer, lo ético, no se deduce por la razón, sino que simplemente procede del precepto.

En la ética racional, el fin del hombre es la felicidad que, también desde Aristóteles, no consiste en el placer sino en la perfecta realización de todas las potencialidades humanas. En esta ética, los medios para alcanzar el fin son las virtudes, todas las virtudes. Como se ve, el fin, buscar la felicidad o la autorrealización, no puede ser una guía práctica para la acción. En cambio, sí lo es, por ejemplo, decir la verdad, explicar claramente lo que se hace y porqué se hace, mantener la palabra dada, cumplir el compromiso adquirido sobre el importe y la fecha de pago, desempeñar fiel y eficazmente el cometido profesional, remunerar justamente el trabajo, exigir el cumplimiento de los subordinados y ser leal con ellos, servir la calidad anunciada, sin disimular los defectos... Hacerlo así siempre, tanto cuando es fácil como cuando es difícil, cuando todos lo hacen y cuando los demás no lo hacen, es poner en juego los medios para el fin.

De intento no he incluido entre la relación de algunos medios, guías del obrar en orden al fin, ejemplos de lo que no se debe hacer, reglas negativas, como prevaricar, corromper, defraudar, etc., porque la ética que estoy describiendo es una ética de las virtudes y en esta ética lo que no se debe hacer es simplemente lo que va contra las virtudes. Para mí, hablar de valores éticos sin hablar de virtudes es como hablar de física sin mencionar la ley de la gravedad. Se estará haciendo un discurso más o menos poético, pero nada que pueda parecerse a un análisis riguroso, ya que esta clase de discursos no es que ignore las realidades éticas, es que las suplanta, utilizando unas categorías pseudo-éticas, pseudo-humanistas, que son lo más opuesto a un auténtico humanismo.

Cuando se habla de solidaridad sin centrarse en su condición de virtud, de lo que se está hablando es del sentimiento de solidaridad. Y la confusión entre virtudes y sentimientos es una forma de suicidio moral, tanto en el plano social como en el individual. En el caso concreto de la solidaridad -valoración del "otro" como "otro yo", de cuyo bien soy responsable en la medida en que puedo influirlo-, es paradigmática la corrosión de los valores éticos que se produce al confundir el sentimiento de solidaridad con la virtud de la solidaridad.

El sentimiento de solidaridad conduce a la postulación del Estado del

Bienestar en el que la solidaridad se organiza burocráticamente con cargo al presupuesto del Estado y con exposición a toda clase de abusos y corruptelas. La virtud de la solidaridad empuja a la generosa realización de actuaciones concretas de ayuda, material, moral, cultural, con sacrificio personal, de que está llena la historia de la humanidad, sobre todo cuando la solidaridad burocratizada no enerva la virtud de la solidaridad personal.

Pero la realidad es que la palabra virtud parece haber desaparecido del habitual lenguaje civil. Paul Valéry, en 1934, ya decía: "Virtud, señores, la palabra virtud ha muerto, o, por lo menos, se muere. (...) Por mi parte, confieso no haberla oído jamás... o mejor, lo que es más grave, no haberla oído, en las conversaciones mundanas, más que rara vez y siempre dicha en forma irónica (...); no recuerdo haberla leído en los libros (...) más queridos. En fin, no veo ningún periódico que la imprima, ni -lo temo- que se atreviera a imprimirla si no es para burlarse de ella"⁽²⁾. Si el autor de "Le cimetière marin" se expresaba así hace casi sesenta años, ¿qué diremos al día de hoy?

Y sin embargo, con tal que tuviéramos presente la etimología de esta palabra -fuerza, excelencia- parece que la virtud debería gozar del favor de una sociedad volcada precisamente a las realizaciones. Lo cierto es que sin virtudes morales no hay comportamiento racional, ya que la racionalidad consiste en el uso correcto de la razón para orientar las acciones personales; y son las virtudes las que determinan la capacidad de un sujeto para usar correctamente la razón. Las virtudes son aquellas cualidades de la persona que la capacitan para motivar racionalmente su comportamiento, adecuándolo a lo que conoce abstractamente, aunque sus motivaciones espontáneas, fruto de satisfactorias experiencias anteriores, tiendan a impulsarla en otra dirección o sentido.

LA LIBERTAD Y EL BIEN

Un gran liberal, Alexis de Tocqueville, lo ha dicho de manera maravillosa: La libertad es, en verdad, una cosa "santa". No hay más que otra que merezca mejor este nombre: es la "virtud". Pero ¿qué es la virtud sino la libre elección del bien?⁽³⁾ La teoría de la libertad, la relación entre libertad y bien, contenida en esta breve frase de Tocqueville, es la que nos permite afirmar que el comportamiento ético no es una limitación a nuestras posibilidades de actuar, sino el voluntario ejercicio de una característica esencial y distintiva

(2) Paul Valéry. Discurso leído en la sesión pública anual de la Academia Francesa del jueves 20 de diciembre de 1934.

(3) Alexis de Tocqueville. *Voyages en Angleterre, Irlande, Suisse et Algérie*. Gallimard. Paris. 1958. Pág. 91. (7.7.1935).

del hombre: la libertad que, junto con la racionalidad, configuran la gran dignidad de la persona humana.

Las virtudes son hábitos que desarrollan las potencias operativas del hombre, es decir, que le llevan a hacer y a hacer bien lo que hay que hacer. Pero los hábitos se adquieren por aprendizaje, por la reiteración de los actos. Si soy veraz, una mentira de vez en cuando no me hace mentiroso -aunque, eso sí, esa mentira aislada puede tener efectos muy desastrosos, para mí como persona, o para otros, si, por ejemplo, mi mentira produce la ruina de una familia o induce al suicidio a otra persona-. Pero a fuerza de decir mentiras voy adquiriendo el hábito contrario a la veracidad: voy aprendiendo a hacer el mal, y me voy envileciendo como hombre, deteriorando como persona (poco si digo pocas mentiras y pequeñas, mucho si digo muchas y grandes). Y no sólo eso: si miento para enriquecerme, pronto estaré dispuesto a realizar otras acciones también éticamente incorrectas con la misma finalidad.

Entre todas las virtudes que el profesional, y sobre todo el hombre de empresa, ha de poner en práctica, destaca la virtud de la prudencia que es la que informa las restantes virtudes al tiempo que constituye la medida de todas ellas. Pero si la palabra virtud, decíamos, está en desuso, la idea que la sociedad contemporánea se hace de la prudencia es totalmente errónea. Cuando no se interpreta como astucia, esta especie de sentido simulador que busca el fin por vías torcidas, prudencia, más que un medio para alcanzar el bien, parece consistir en una manera de eludirlo, mediante la tópica prudente adaptación a las circunstancias. Pero la prudencia verdadera es algo mucho más noble. La prudencia es la virtud que asegura que el querer y el obrar sean conformes a la verdad, es decir, a la realidad objetiva, lo cual significa, en nuestro caso, que la actuación del hombre de negocios, o de cualquier agente económico, debe presuponer la atenta, rigurosa y objetiva consideración de las realidades concretas para, por así decirlo, metamorfosear el conocimiento de la realidad en práctica del bien. Partiendo de la aprehensión de la realidad, el hombre prudente dirige sus operaciones sobre la misma realidad de la que parte y, mediante sus decisiones y acciones, se va realizando a sí mismo y a los demás.

EL VALOR DE LA PERSONA

Mediante este comportamiento prudencial, mediante la aprehensión de la realidad en orden al obrar, el hombre puede ir descubriendo los valores que le rodean. Y entre estos valores, el más profundo es el valor de la persona, es decir el valor de ser persona. Y ello tanto en relación con los demás como en relación con uno mismo. Robert Nozick, profesor de filosofía de la Universidad

de Harvard, dice⁽⁴⁾ que mi valor define lo que debe ser mi comportamiento para estar a la altura de lo que valgo; tu valor expresa lo que debo hacer para respetar lo que tú vales. Esta doble exigencia, que yo me comporte de conformidad con lo que valgo y que te respete de acuerdo con lo que vales, es lo que constituye, respectivamente, el *ethical push* -el empuje moral- y el *ethical pull* -el tirón moral-. Somos éticos cuando nos comportamos de acuerdo no sólo con el propio valor sino con el valor del otro, porque el otro es tan importante como yo. Una vez que se ha llegado a esta convicción poca cosa más hace falta: el pensamiento, las decisiones, las actuaciones, incluidas las económicas, serán éticos sin necesidad, podríamos decir, de reglas de comportamiento ético. Esta conclusión no pretende negar la necesidad de la norma moral objetiva; sólo quiere poner de relieve que los códigos de conducta, hoy en trance de proliferar, por muy acertados y detallados que sean, no lograrán el correcto funcionamiento de la sociedad, en ausencia del prudencial ejercicio de las virtudes morales.

Las actuaciones inspiradas en el valor de la persona humana son decisiones, racionalmente motivadas, en las que se sacrifican satisfacciones propias cuyo logro supondría un deterioro en el valor de las otras personas o les obligarían a actuar de forma perjudicial para el desarrollo de sus virtudes. Y son precisamente estos sacrificios personales, en aras del valor de la persona del otro, los que producen el crecimiento de las virtudes morales de la propia persona. Este es el teorema fundamental de la ética que opera de la misma forma que el de la mano invisible: el esfuerzo por ayudar a otras personas en el desarrollo de sus virtudes es la política de actuación que asegura el logro del objetivo personal del desarrollo de las propias virtudes.

¿POR QUÉ ES NECESARIO SER ÉTICO?

Expuesta la esencia y el fundamento de la ética, tal como yo lo veo, las preguntas que naturalmente se nos plantean son dos: primera, ¿por qué es necesario ser ético en la vida empresarial y profesional, como lo es en la familiar e individual? Segunda, ¿cómo se compatibiliza la exigencia ética en la empresa con la necesidad de lograr los objetivos económicos de la misma? O dicho de la manera que habitualmente se formula: ¿vale la pena ser ético? O, todavía más concreto, ¿es rentable ser ético? Intentaré responder brevemente a estas dos preguntas.

La necesidad de la ética es una consecuencia inmediata de su definición. Esta necesidad se explica, en parte, por los efectos externos que, fuera de los

(4) Robert Nozick. *Philosophical explanations*. Clarendon Paperbacks. Oxford. 1990.

mecanismos de mercado, producen las actuaciones de los sujetos. Los estudios teóricos sobre la contaminación o la congestión, o sobre los efectos externos derivados de la educación o la investigación, etc., se han dirigido, en buena parte, al diseño de medidas que reduzcan sus efectos nocivos y potencien los benéficos. Pero la intervención correctora -impuestos y subsidios, topes a la contaminación, leyes de patentes, etc.- produce efectos inciertos, a menudo contrarios a los deseados. Y otras medidas no interventoras -como el llamado mercado de contaminación o los convenios de investigación entre empresas- presentan también riesgos e inconvenientes, además de costes altos.

La ética viene en socorro de la economía, porque los problemas derivados de los efectos externos parecen muy propios de la ética: ¿"Tengo derecho" a verter las aguas sucias de mi fábrica al río, o sus humos al prado vecino? ¿Es superior el derecho de los perjudicados al de los trabajadores, cuyo nivel de vida depende de la continuidad de la fábrica contaminante? ¿Y el derecho de los consumidores a tener bienes baratos? ¿Es ético limitar el acceso de otras empresas a las patentes que he conseguido con mis investigaciones?

En esta línea se ha volcado una parte de los estudios relacionados con la ética económica. Si se aplican las reglas éticas apropiadas -se argumenta-, la actividad económica y la política pública serán mucho más efectivas y justas. O incluso, hablando en términos utópicos, se podrá prescindir de la política económica, si la conducta ética de los individuos es suficiente. En definitiva, si la actuación de los individuos se guía no sólo por su bien individual, sino por alguna forma de bien común, es posible internalizar los efectos externos, reducir los costes de control y minimizar el papel del Estado. Este argumento explica como digo, en parte, la necesidad de la ética, pero no es toda la explicación.

La segunda razón por la cual el comportamiento ético es necesario es por el efecto que las actuaciones del agente producen en el interior de los demás. Volviendo a la virtud de la veracidad, mis mentiras, además de degradarme a mí, tienen efectos sobre otras personas. Les estoy enseñando que pueden mentir, les estoy enseñando cómo hacerlo, y quizás les estoy induciendo a ello, si mis mentiras hacen la vida más difícil a los que quieren seguir siendo sinceros. Otro ejemplo: si el directivo de una empresa decide que no hay límites morales para obtener beneficios y toda clase de ventajas personales, es evidente que se deteriora éticamente, pero, además, este modo de comportarse se convierte en norma de actuación de sus colaboradores y producirá, por otra parte, efectos sobre la conducta de todos ellos, en su familia y en la sociedad. Ese es el sentido social de la ética: incluso acciones que parecen meramente privadas, personales, pueden tener implicaciones importantes para los otros como personas y para la sociedad.

La tercera y principal razón por la que hay que ser éticos es la dependencia que existe entre los fenómenos en el plano afectivo de los seres humanos y el estado de sus virtudes morales, teniendo presente, además, la unidad de las virtudes. Para que nos hagamos cargo de la seriedad del tema voy a mencionar un par de aplicaciones.

Supongamos que un directivo ha tomado alguna decisión claramente injusta respecto a alguna persona de su organización. Pues bien, esa decisión tendrá un profundo impacto en su capacidad afectiva, y tendrá, por lo tanto, consecuencias en sus relaciones afectivas futuras con su propia familia. Los sentimientos no se modificarán de modo inmediato, y de ahí que, en apariencia, todo parezca seguir igual en el plano familiar (no se siente que haya ocurrido nada en ese plano). La situación, sin embargo, es similar a la que ocurre al infectarse una herida: de momento los efectos tan sólo se notan en la herida. No tiene por qué sorprendernos demasiado la afirmación que acabo de hacer. Obsérvese que somos tan conscientes, aunque tan sólo sea intuitivamente, de que las cosas funcionan más o menos de esa manera, que a nadie le gusta que sus seres queridos sepan que él se está comportando de modo cruel con otras personas. Cuando una persona es injusta, su injusticia acabará afectando a todas las personas con las que se relacione. El proceso será ralentizado en los casos particulares por sus sentimientos respecto a cada una de ellas, pero la Ética demuestra que esos sentimientos no son más que las hojas y los frutos de un árbol cuya raíz ya está seca.

El ejemplo anterior se refiere a la conexión entre virtudes y afectividad. Pasaré a otro que ilustra el tema de la unidad de las virtudes. Actualmente se dan con cierta frecuencia en las empresas sistemas de incentivos con indudables ventajas fiscales, por más que Hacienda intente inútilmente "controlarlos", que facilitan la "buena vida" de los directivos (desde el automóvil deportivo o poco menos, hasta las cuentas de gastos y los viajes innecesarios pero "motivadores", pasando por toda la constelación de bienes accesibles en una sociedad consumista). Todo ello tiende a producir directivos materialistas obsesionados por ganar más y disfrutar más. Por supuesto que esa actitud es dañina en el caso de cualquier ser humano, pero ocurre que en el caso del directivo no es tan sólo dañina, sino que implica un proceso que asegura el desarrollo de una profunda incapacidad profesional. ¿Cómo va a ser compatible la toma de decisiones justas que trasciendan los intereses pequeños y egoístas con un decisor cegado por su impulso hacia la maximización de aquello que le produce un goce inmediato? Efectivamente ambas cosas son incompatibles. Ya demostró Aristóteles que el intemperante acaba siendo necesariamente injusto.

En resumen, la necesidad de la ética, deducida del efecto que produce en

el propio decisor, en el otro y en la sociedad en general, puede expresarse diciendo que la ética en economía no constituye una imposición externa, como temían los economistas en el pasado (y algunos siguen teniendo hoy), sino una condición de equilibrio o estabilidad del sistema socio-económico. Esto quiere decir, en el plano individual, que el proyecto de vida de una persona y su actuación diaria no pueden regirse, sin más, por los criterios de la economía: la ausencia de reglas éticas llevará a conductas que pueden acabar contradiciendo el propio desarrollo y cumplimiento del fin del hombre. Y en el plano social, que la observancia de las reglas económicas no basta para asegurar la estabilidad a largo plazo de la evolución de la sociedad: si no se atiende a los criterios éticos -metaeconómicos-, la vida acaba por hacerse imposible y la sociedad no tendrá garantizado lo que, en terminología económica, hemos llamado equilibrio estable.

¿ES RENTABLE SER ÉTICO?

Pasemos ahora a la otra pregunta: ¿es rentable ser ético en la dirección de las empresas? Hoy es corriente oír discursos encaminados a convencer a los directivos y futuros directivos de la importancia de que se comporten éticamente, porque ese tipo de comportamiento es económicamente rentable a largo plazo. Reconociendo la buena voluntad que está detrás de la mayoría de esos intentos, los argumentos incluyen tal mezcla de verdad y de mentira que, lo mínimo que cabe concluir acerca de ellos, es su falta de seriedad científica. Cuando se intenta argumentar de ese modo a los jóvenes que se preparan en nuestras Escuelas de Dirección, y comparan este tipo de enseñanza con las enseñanzas rigurosas que reciben en los campos meramente técnicos, no es extraño que acaben pensando que, de lo que están aprendiendo, lo que verdaderamente importa es esto último. Así se explica que se pueda llegar a concluir "que nuestras escuelas de negocios estrechan la mente, endurecen el corazón, empequeñecen el alma".

Los enfoques rigurosos de la Ética van por caminos absolutamente distintos. Es cierto que resulta fácil demostrar que un comportamiento ético es condición necesaria, aunque no suficiente, para la maximización de valores económicos futuros, pero esto no es la razón para ser ético, ésta es simplemente una propiedad de las decisiones éticamente correctas. Pretender que un decisor se comporte éticamente por motivos económicos es tan insensato como pretender que una persona se abstenga de beber un veneno porque tiene muy mal sabor. Ese tipo de formación terminaría educando decisores que estarían condenados a morir envenenados en cuanto se tropezasen con venenos cuyo sabor les resultase agradable.

La ética se justifica por la consecución del fin auténtico del hombre. Perseguir otro fin con la ética es forzar los medios, es utilizarlos para lo que no sirven. El que miente para vender un producto defectuoso sacrifica muchas cosas -su compromiso con la verdad, su realidad como hombre cabal, su sociabilidad- a la consecución de un fin, el beneficio. El que utiliza la ética con el fin de obtener un beneficio, está haciendo una violencia parecida, y está aprendiendo a poner el fin del beneficio por delante del fin de la realización como hombre: está haciendo trampas consigo mismo. Y no es de extrañar que, tarde o temprano, recurra a otros medios menos lícitos para la consecución del mismo resultado.

¿Quiere esto decir que la decisión de comportarse éticamente supone renunciar al beneficio? ¿Atentar contra la rentabilidad? No ciertamente. Lo único que decimos es que la razón para ser ético no es que la ética pague, aunque muy bien puede suceder que pague, si se entiende bien lo que hay que entender por "rentable".

En primer lugar, si todo lo que hemos dicho hasta ahora es aceptable, una sociedad ética es una sociedad más eficiente: en este sentido, la ética es rentable, pero para todos, para la sociedad, no necesariamente para cada individuo. En efecto, ante cualquier situación yo puedo decidir cumplir las reglas éticas siempre -no disimular los efectos de un producto, por ejemplo- lo que resulta rentable para todos, excepto, a primera vista, para mí si los demás no cumplen las reglas. O puedo decidir no cumplirlas, sabiendo que los demás las cumplen. Esto parece "muy razonable" porque entonces la conducta no ética es rentable para mí, al menos a corto plazo: si nadie disimula los defectos de sus productos, los clientes no sospecharán que yo sí los disimulo, con lo que saldré beneficiado (es el caso del "viajero sin billete": si el tren funciona normalmente porque todos pagan, el "aprovechado" sale ganando).

Ahora bien, el resultado de mi comportamiento es, a la larga, la creación de un incentivo a no cumplir con las reglas éticas: si yo disimulo los defectos de los productos, cada vez habrá más vendedores que también lo harán. Y cuando muchos lo hagan, todos saldrán perdiendo, porque se crearán situaciones del tipo "dilema del prisionero": si todos dicen la verdad, todos salen ganando; si alguno no dice la verdad, el mundo resultante es el peor de todos.

En definitiva, la falta de ética puede ser rentable, a corto plazo, para algunos, en algunas ocasiones. La ética es siempre rentable, a largo plazo, para el conjunto de la sociedad. Las conductas, tanto las éticas como las inmorales, se extienden, a largo plazo, como una mancha de aceite, por el aprendizaje individual y social, que lleva al sujeto a hacer lo bueno, o lo malo, y a enseñar a los demás a hacerlo; los hombres aprendemos de los demás como "por contagio".

Para el sujeto individual que decide comportarse éticamente, la ética es siempre "rentable" en cuanto que le ordena a la consecución de su fin, pero además puede, y no tiene porqué no ser rentable económicamente, a largo plazo, si el decisor se comporta no movido por el sentimentalismo, que no puede conducir a buenas decisiones, sino por la virtud de la prudencia.

LAS DECISIONES PRUDENCIALES DEL DIRECTIVO

Vamos a intentar describir, para acabar, cómo un directivo empresarial puede actuar prudencialmente en sus tomas de decisiones económicas. Todo acto humano, es decir, racional y libre, tiene tres valores: económico, psicológico y ético. Dichos valores corresponden, respectivamente, al valor de lo que hace el sujeto en cuanto con ello otra persona puede satisfacer sus necesidades (valor económico); al aprendizaje para hacer cosas que el sujeto consigue por el hecho de hacerlo (valor psicológico); y, por último, al cambio que se produce en el sujeto en función de los motivos que le impulsaron a hacerlo (valor ético).

El valor económico de los actos del sujeto tiene su origen y explicación en la satisfacción de las necesidades humanas y, en función de la utilidad que los bienes o servicios producidos por tales actos proporcionan, se refleja, más o menos perfectamente, en los precios de mercado de dichos bienes y servicios. Digo más o menos perfectamente, porque bien puede suceder que los precios no den una imagen correcta del valor económico real de las actividades humanas si se determinan por la utilidad inmediata, ignorando o despreciando los efectos perversos que los actos del sujeto pueden producir cara al futuro de modo que, aun siendo económicamente eficientes ahora, dejarían de serlo a largo plazo en términos de contribución al bien común. Pero un bien común que no es la suma de los bienes individuales ni mucho menos la renta media per cápita, sino la tendencia al desarrollo integral de todos los hombres. Esta eventual incapacidad del mercado para orientar sobre el valor económico real de las actividades humanas obliga a pensar en el valor psicológico y ético de toda acción, como antídoto, en el supuesto de que sea positivo, de los efectos perversos que el acto económico puro podría producir.

El valor psicológico y el valor ético de los actos humanos son valores subjetivos, es decir, expresan realidades que se producen en el interior de las personas y, en consecuencia, no pueden ser objeto del mercado. La confianza, el afecto, la sinceridad, la lealtad, la honradez, etc. no podrán ser nunca materia de compraventa, pero la influencia de estas cualidades personales es decisiva para la generación de valor económico real. Por ello, la correcta actuación del dirigente empresarial exige que el decisor, después de analizar la

factibilidad de las alternativas, a la luz de su valor económico, expresado por los indicadores del mercado, elija en función del valor que las alternativas en juego tengan para el desarrollo integral de las personas, incluyendo la del propio decisor. Esa vía no contradice, en mi opinión, la hipótesis del interés propio racional adámica ya que es del mayor interés del decisor, sobre todo a largo plazo, el armónico desarrollo de la sociedad. Por otra parte, la vía del autocontrol evitará la tentación de atribuir al estado la misión de corregir los pretendidos fallos del mercado, mediante el control gubernamental de las actuaciones individuales.

Elegir en función no sólo del valor económico sino además del valor psicológico y ético de los actos humanos, puede suponer un cierto coste de oportunidad; es decir, el decisor renuncia a un cierto beneficio a corto plazo que otra alternativa podría haberle aportado. Sin embargo, al hacerlo, el decisor es consciente de que ha elegido la mejor alternativa para los demás y para él mismo, en términos de desarrollo integral de las personas. La experiencia y también la razón nos dicen que, a la larga, los beneficiosos efectos psicológicos y éticos de la decisión tomada, en todas las personas que forman la empresa o están en contacto con ella, conducirán a mejores resultados también económicos. Ciertamente que ésta no debe ser la razón por la cual la decisión ha sido tomada. Siguiendo a John Locke sabemos que lo que importa es la virtud, el precio de la virtud es ella misma; pero, este gran liberal inglés también nos dice que "la actitud de una acción no depende de su utilidad, sino que la utilidad es una consecuencia de su rectitud"⁽⁵⁾. No hay que ser ético en la vida profesional y en la gestión empresarial porque es rentable, pero a la larga lo es. Así lo testifican multitud de profesionales y empresarios que saben renunciar al enriquecimiento rápido o al beneficio inmediato en aras de la rentabilidad sostenida a largo plazo, que es la garantía de la continuidad, el desarrollo y la expansión; lo cual constituye el fin último de la empresa como comunidad de personas.

LA EXCELENCIA PROFESIONAL DE LA ÉTICA

Comportarse éticamente y al mismo tiempo lograr resultados económicos satisfactorios; no hacer lo que hacen los competidores cuando lo que hacen no es ético y triunfar; tomar decisiones económicas en función del impacto psicológico y ético de esta decisión y obtener un buen nivel de beneficios, supone que el dirigente empresarial, en vez de actuar de manera rutinaria y mediocre, ponga en juego la investigación, la imaginación y la creatividad, es

(5) John Locke. *Ensayos sobre la Ley de la naturaleza*. VIII.

decir, la excelencia profesional. De hecho, el esfuerzo por alcanzar la excelencia forma parte del comportamiento ético del empresario, hasta el punto que una ejecutoria profesionalmente, técnicamente, deficiente, no es ética por muy "buenos sentimientos" que tenga el supuesto empresario.

Podríamos aquí citar ejemplos de empresas con gran calidad técnica y ética que, en una cuestión concreta, como puede ser la remuneración de los trabajadores y el despido, han actuado de manera distinta a la que actuaba su entorno para defender sus beneficios y, sin embargo, en razón de su excelencia en la gestión, figuran en la cabecera de los rankings por rentabilidad sobre ventas, sobre activos y sobre fondos propios, a lo largo de veinticinco o cincuenta años. Estos apoyarían una especie de ley general que vendría a decir que cuanto mayor sea la calidad ética y profesional de la dirección de una empresa, menor será su propensión a contemplar las circunstancias concretas de un entorno dado como fuente de disyuntivas éticas. A la inversa: una empresa que no sepa ver nada más que los beneficios económicos inmediatos como su razón de ser, estará plagada casi constantemente por "conflictos éticos" generados por las circunstancias del entorno. Todos -sigo ahora a mi colega el Profesor Juan Antonio Pérez-López⁽⁶⁾ de la Universidad de Navarra- tenemos experiencias de bastantes directivos con auténtica categoría profesional que, con la mayor naturalidad, rechazan posibilidades oportunistas no-éticas que ofrece el entorno, sencillamente porque tienen bien claro el efecto corrosivo que ello tendría en el funcionamiento de sus equipos humanos. Saben bien la desmoralización que cunde entre los buenos vendedores cuando éstos perciben que los productos que venden suponen un cierto engaño al cliente y conocen también los engaños que esos vendedores intentarán con la empresa. Saben que los ambientes morales laxos provocarán gran hinchazón en las cuentas de gastos. No hay un sólo ámbito en la empresa en que la confianza mutua no sea importante. Y barruntan, muy acertadamente, que esa confianza es imposible que exista sin un alto grado de calidad ética. El entorno para ellos puede ser incómodo, pero son capaces de sacrificar las salidas fáciles no-éticas a esos conflictos, porque son conscientes del tremendo coste oculto que significaría para sus organizaciones esa caída en la tentación oportunista.

Para el directivo que no tiene esa visión, es claro que no tiene un para qué que justifique el sacrificio de la oportunidad. Y si lo tiene está tan sólo en el plano de la ética personal. El problema de fondo, sin embargo, es que, tanto si cede como si -por motivos éticos individuales- no lo hace, la carencia de esa visión significa que no es auténtico directivo.

(6) J. A. Pérez-López. *El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno*. En *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Rialp. Madrid. 1990.