Paradojas de la ética empresarial

Alejandro Llano*
Carlos Llano**

El artículo aporta un recorrido por las principales paradojas éticas que se plantean hoy en día en las empresas. Dichas paradojas, como indican los autores, no son dilemas o contradicciones, sino estimulantes incentivos que reflejan la riqueza interior de la vida humana y la diversidad del medio social, cultural y económico que nos rodea. La ética, se concluye, no se puede enseñar: sólo se puede aprender; aunque, para aprenderla, resulten de gran utilidad los cursos de ética, los buenos manuales y, sobre todo, el ejemplo de un comportamiento justo y recto.

Palabras clave: *paradoja, ética, empresa.*

Decía Goebbels que cuando oía hablar de cultura echaba mano a la pistola. Hoy día algún empresario malicioso dice que cuando oye hablar de ética echa mano a la cartera (para evitar que se la quiten, claro).

En tiempos de paz se habla poco de la paz. En años de abundancia apenas se mencionan las necesidades primarias de alimento y calor. Y, en sentido contrario, durante las épocas de inseguridad nos preocupamos continuamente del orden público. El énfasis que ponemos actualmente en los valores quizá tenga su origen en un generalizado deterioro del ámbito moral. Cuando nos falta una cosa es justamente cuando la echamos de menos. Y tal vez es ésto lo que nos está ocurriendo con la ética. Hasta hace bien poco, hablábamos de que alguien cumplía o no cumplía con sus compromisos comerciales; de que era una persona decente y buen

* *Alejandro Llano es Catedrático de Metafísica en la Universidad de Navarra.*
** *Carlos Llano es Doctor en Filosofía y Presidente del IPADE (México).*

pagador o, por el contrario, que no era totalmente de fiar. Ahora, en cambio, andamos inquietos de cómo asegurar que las personas que integran las empresas se atengan a códigos de conducta en los que se especifiquen claramente los valores que se han de respetar y las malas prácticas que deben evitarse, mientras que tendemos a considerar al cliente como una fuente de riesgos y al competidor como una especie de enemigo.

Pero, en las idas y vueltas de la historia humana, en esos *corsi e ricorsi* de los que hablaba Vico, resulta que lo malo nos acaba conduciendo a lo bueno, precisamente por aquella ley platónica de la mutua atracción de los contrarios. Si nos damos cuenta de que la actual situación moral hace necesario el recurso urgente a la ética, tal conciencia nos conduce precisamente a tomarnos en serio el estudio y la práctica del comportamiento recto. Recordemos a Hölderlin: "donde está el peligro, allí se encuentra también la salvación".

El origen profundo de la actual perplejidad moral, que a todos nos afecta de un modo u otro, se halla en que no tenemos una imagen del hombre que esté a la altura de la dignidad de la persona humana. Porque las mujeres y los hombres no somos fragmentos sofisticados de materia, producto de una azarosa evolución biológica; como tampoco somos algo así como esponjas sedientas de dinero, poder o placer. Si estamos de acuerdo con Charles Handy en que esta época nuestra es la *era de la paradoja*, quizá nos sea fácil aceptar que son estas concepciones chatas e insuficientes del ser humano las que nos llevan a plantearnos paradojas éticas aparentemente irresolubles, las cuales conducen no pocas veces a dejar de lado el auténtico valor y a elegir el valor sólo aparente, que casi siempre es más llamativo y accesible. Nos sucede algo así como al bizco del cuento, quien —paseando tranquilamente por una dehesa— vio "dos" toros bravos; salió corriendo y se acercó a "dos" árboles; y se subió al árbol que no era y le cogió el toro que sí que era.

La imagen correcta y profunda del hombre es la que nos lo presenta como un ser dotado de autodominio y abierto a la trascendencia, es decir, responsablemente libre y deseoso de

desarrollarse continuamente en su valor personal: su inteligencia y sus virtudes.

Sobre la capa de la tierra, únicamente las mujeres y los hombres —es decir, cada uno de nosotros— poseemos un carácter moral. Y, al mismo tiempo, sólo podemos desarrollar esas cualidades morales en el seno de una comunidad interpersonal que nos facilite el despliegue de toda nuestra envergadura ética. La empresa ha de ser un tipo de comunidad que se base en los valores personales de sus miembros, al tiempo que fomenta su desarrollo personal precisamente en el ejercicio de su profesión. Los valores en la empresa son catalizadores que tienden a personalizar el trabajo, la dirección, la motivación, el capital y las relaciones con el entorno, dándoles una proyección social y solidaria.

De ahí que no exista —como pretenden ahora algunos en España— una quiebra entre la moral pública y la moral privada, entre la ética profesional y la ética personal, entre los valores sociales y los valores individuales. Para plantearnos seriamente las paradojas actuales de la ética empresarial, lo primero que hemos de superar es el fenómeno de la "doble moral". Tan lamentable situación es aquélla en la que se encuentra quien sostiene que los vicios privados conducen a las virtudes públicas; quien se comporta en su casa como un buen padre de familia y se convierte en un déspota cuando cruza el umbral de su despacho; o quien piensa, en cambio, que una conducta privada irregular (o "impropia") no repercute negativamente en su trabajo, en la vida profesional o pública. Ejemplos recientes nos demuestran que, en rigor, sólo hay una ética, como una e indivisible es la vida de cada uno de nosotros. Sin necesidad de cruzar las fronteras para considerar los problemas de Clinton con el sexo o de Yeltsin con el alcohol —los dos hombres más poderosos del mundo en situación de K. O. en el terreno personal y público—, tenemos bien cerca los casos del enriquecimiento de políticos con fondos reservados o el de financieros que se permitían disponer de dinero que no les pertenecía. La corrupción se inicia en el ámbito privado, pero acaba siempre repercutiendo —de un modo u otro— en el foro público.

Teniendo en cuenta estas reflexiones previas, vamos a afrontar algunas de las paradojas éticas más notorias que se les plantean hoy día a las empresas:

1 LA *PRIMERA* DE ESTAS paradojas es la que contrapone la vigencia de unos *principios* al *relativismo* moral y cultural.

El relativismo es la enfermedad mortal de las sociedades satisfechas. Consiste en negar que haya unos valores o principios universalmente válidos, es decir, que tengan vigencia en sí mismos, con independencia de nuestras pautas culturales o nuestras preferencias individuales. Pues bien, lo primero que hay que decir del relativismo es que resulta contradictorio y, por lo tanto, inviable. El relativista consumado ha de admitir que hay, al menos, una verdad incontrovertible y siembre válida, precisamente aquélla que enuncia su tesis de fondo, a saber: "todo es relativo". Si todo es relativo, hay —al menos— una verdad que no es relativa, ya que paradójicamente el enunciado "todo es relativo" tiene para el propio relativista un valor absoluto.

El relativismo resulta letal para la vida interna de la empresa, ya que excluye radicalmente la vigencia de valores compartidos por todos sus miembros, lo cual hace imposible una auténtica cultura corporativa. En todo caso, esa cultura de empresa o "estilo de la organización", como la llamó hace años Peter Drucker, tendría sólo un valor convencional. Sería una convención, pero no una convicción. La admitiríamos por interés propio, adulación, comodidad o conveniencia, pero no estaríamos personalmente convencidos de que esos valores comunes que la cultura de empresa nos propone fueran auténticos bienes que merece la pena hacer propios, promoverlos y, en definitiva, vivirlos. Estaríamos entonces ante una simulación de la cultura corporativa, es decir, ante una *cultura simulada*, pero no vivida. Y esta ficción —en la medida en que fuera proseguible— causaría un tremendo daño a la compañía y, por lo tanto, a cada uno de sus miembros. Porque hay que tener siempre en cuenta que la ética es un saber práctico que nos encamina hacia la vida buena (no hacia la "buena vida"), hacia la vida lograda y,

por lo tanto, que su falta nos daña personalmente a todos y cada uno.

El núcleo ético de una cultura corporativa es su *código de conducta*. Ahora bien, observemos que la implantación formal de un código de comportamiento en la empresa no asegura que se aprecien y se practiquen los valores y normas que en él se establecen. Basta con advertir que el código de conducta es algo que puede *aprenderse*, mientras que la rectitud moral y la competencia profesional han de *adquirirse* trabajosamente, dentro de una comunidad de aprendizaje y gracias a continuos ejercicios de ensayo y error, de equivocaciones y rectificaciones.

La posesión —e incluso la observancia superficial— de un código de conducta no debe confundirse con la vigencia de los *principios* éticos que han de encaminar la andadura de una corporación. Naturalmente, hay principios particulares de cada empresa, que tienen en cuenta el carácter de sus operaciones, la idiosincrasia de su personal y las características culturales de su entorno. Pero tales principios particulares presuponen la existencia y el seguimiento de principios éticos generales, entre los que —a título de ejemplos relevantes— podemos señalar los siguientes:

a) *El bien debe seguirse y evitarse el mal.* Nadie debe actuar con la conciencia de que su acción es mala y ha de considerar inicialmente como un deber el ejercicio de una acción que en conciencia considere buena, siempre que no lo impida el cumplimiento de otro acto que en conciencia considere mejor que el primero. Una de las más básicas obligaciones morales —tanto de los individuos como de las corporaciones— es mantener la conciencia expresa de la moralidad de *todas* sus acciones, igual que se aconseja en términos mercantiles tener conciencia expresa del beneficio o la pérdida que cada actuación comporta para la compañía. Uno de los deberes más importantes que afronta la empresa actual es el de poner *a flor de piel* el sentido de la moralidad de sus actos, al menos con tanta sensibilidad como tiene en su epidermis para captar el beneficio económico que le aportará cada operación.

b) *No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos.* El fin no justifica los medios. Precisamente porque, de acuerdo con el principio anterior, no debe hacerse nada malo, aunque los resultados sean buenos. Evidentemente se trata de una norma exigente. Pero nadie ha dicho nunca que el comportarse moralmente bien sea fácil. Y más recientemente —aunque ya lo supiéramos desde hace tiempo— se ha agudizado la percepción de que la excelencia de una corporación exige, como su requisito más elemental y básico, que sea moralmente intachable.

c) *No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos.* Este principio es como la contratuerca del anterior. Y ha adquirido una extraordinaria relevancia en una sociedad tan compleja como la nuestra, en la que la potencia de las tecnologías y la amplitud y densidad de las comunicaciones ha suscitado una impresionante multiplicación de los "efectos perversos". El caso de la conciencia ecológica es el más notorio. Resulta, además, que el conocimiento de la vulnerabilidad del medio ambiente y la escasez de los recursos naturales ha puesto fuera de juego a las dos ideologías más características del siglo pasado: el marxismo y el "capitalismo salvaje".

d) *Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre.* Este importante principio se deduce directamente del hecho de que la persona humana es sujeto de dignidad y, por tanto, quien otorga valor al resto de las realidades. Por otra parte, el principio que acabamos de expresar encierra implícitamente una definición —y, por cierto, una definición radicalmente humanista— de valor: *se llama valor a todo aquello que contribuya al desarrollo o perfeccionamiento del hombre.*

e) *Hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura.* Es el principio anti-relativista. Se infiere de que en realidad el hombre posee una naturaleza determinada, y no es fruto casual y ciego, ni un estadio perecedero de la evolución biológica. La naturaleza humana tiene un alcance trans-biológico, porque es el modo de ser de una realidad que trasciende la materia, ya que es capaz de conocimientos

abstractos, de auto-reflexión y de decisiones libres. Parafraseando a Dostoievski, podríamos decir que "si no hay valores absolutos, todo está permitido". Lo cual equivale a mantener que —si se abrigan convicciones relativistas— cualquier código de conducta que se establezca en una empresa será una ficción convencional.

f) El hombre debe adquirir las capacidades (o virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena y completa. Este principio es la columna vertebral del desarrollo humano. El hombre virtuoso no es el puritano ni el reprimido: es el que está capacitado para perfeccionarse. Como dice Leonardo Polo, el hombre es el *perfeccionador perfeccionable.* Hay que señalar, por otra parte, que las virtudes y los valores son coincidentes, porque la virtud es aquella capacidad humana que permite a la persona incorporar lo valioso dentro de sí. Podríamos decir que, hoy en día, el problema ético no se encuentra tanto en los valores como en las virtudes. Según ha señalado Aquilino Polaino, los *valores* no han perdido su *valor*, ya que son absolutos: sigue *valiendo* la nobleza frente a la hipocresía, la verdad frente a la mentira, el orden frente a la vida caótica, la generosidad frente al egoísmo. Todos estamos dispuestos a reconocer estos valores y a reflejarlos en los correspondientes códigos de conducta; pero quizá no estamos tan prestos a vivirlos. La actual situación paradójica de la ética empresarial no se localiza en los valores mismos, sino en la situación del hombre respecto a esos valores. Faltan hombres y mujeres que sean nobles, veraces, ordenados, generosos... aunque haya muchos que sigan despreciando la hipocresía, la mentira, el desorden, el egoísmo (sobre todo en los demás, no tanto en sí mismos).

g) El bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden. Es el *principio comunitario,* que ratifica la idea de que la dignidad de la persona humana, sostenida por la persona misma, no es un invento egoísta. El hombre es digno, no porque *yo* sea hombre. Por eso precisamente el bien común ha de prevalecer sobre el bien privado. Hay que advertir, sin embargo, que el bien común no se ha de considerar cuantitativamente, sino cualitativamente. No es que mi bien sea parte del bien co-

mún, sino que el bien común es parte de mi bien, como ha señalado MacIntyre. En una empresa, por ejemplo, forma parte de mi bien personal la seguridad, la limpieza, el orden, la justicia en las retribuciones, la buena marcha económica de la compañía, la facilidad de trabajar en equipo, la transparencia y cordialidad en las relaciones humanas. Sin todos estos —y otros muchos— aspectos del bien común, yo no me puedo encontrar vitalmente a gusto en esa organización, aunque mi sueldo y mi *status* sean excelentes.

h) La persona no debe considerarse nunca sólo como medio sino siempre también como fin. Se trata de la segunda formulación del imperativo categórico kantiano. Es el *principio personalista* que no se contrapone al *principio comunitario*, enunciado hace un momento. En muchas empresas actuales parece que todo se encuentra diseñado para *mediatizar a la persona*, convirtiéndola en intrumento de las cosas (máquinas, dinero, mercado), siendo así que es la cosa la que debería ser instrumento para la persona. La organización ha de supeditarse al desarrollo de las personas, ya que su fin es la persona, no la organización. Dentro de la rueda de los oficios que se mueven dentro de la empresa, la persona no debe dejar de ser ella misma, ni convertirse en un *módulo funcional*, que —como dice Alvin Toffler— no *es*, sino que *hace de*. Es necesario que la persona no se supedite a la función: debe tener, más bien, la posibilidad de influir sobre su propia función, de imprimirle su sello, de que resulte una expresión de su personalidad o modo de ser.

i) El bien no es menor porque beneficie a otro ni el mal es mayor porque me perjudique a mí. Se le podría llamar el *principio de imparcialidad del bien*. Es el resultado del carácter absoluto del bien y del hecho de que la dignidad de la persona no admite grados (nadie es, en sí mismo, más digno que otro). El bien objetivo es el mismo para todos —e indiferente de unos y de otros— y todos, precisamente por ser personas, tenemos derecho a los mismos bienes. Este importante *principio de imparcialidad* se fundamenta en la llamada regla de oro del cristianismo, según la cual "todo lo que quisiereis que os hagan a vosotros los hombres, hacedlo vosotros a ellos".

A través de estos nueve principios, podemos apreciar que se puede superar la aparente paradoja entre moral y libertad dentro de la empresa. Entre otras cosas, porque no podemos caer en el simplismo de creer que prohibir es malo y permitir es bueno. Prohibir lo malo es bueno, mientras que permitir lo malo es malo. La ética no va en contra de la libertad, sino que se alimenta de ella y la fomenta. Como dice Antonio Millán-Puelles, la ética es la "lógica de la libertad". Tampoco es cierto que la moral sea antigua o desfasada, mientras que el permisivismo sea progresista o moderno. Pensar eso es una simpleza. En rigor, el comportamiento moralmente bueno es la raíz de toda innovación. Lo ético es lo nuevo.

2 PASAMOS AL segundo ámbito en el que se plantean las paradojas éticas de la empresa. Es el territorio de los *criterios*.

Además de los *principios*, la estructura ética de la persona requiere *criterios*. Los *criterios* son capacidades de discernimiento, de separación entre lo bueno y lo malo, entre lo conveniente y lo perjudicial para la persona misma. Los *criterios* son las habilidades vitales para aplicar los *principios* a las situaciones concretas de las organizaciones en las que trabajamos. Para mayor claridad, vamos a distinguir entre criterios propiamente *éticos* y criterios que presentan, más bien, un carácter *operativo*.

I) *Criterios éticos*:

a) Criterio de extensión. Se trata de un criterio necesario —aunque no suficiente— para dirimir el interrogante de cuál es la actividad ética mejor o el mayor valor ético. Reza así: *es mayor el bien que beneficia a más personas y es mayor el mal que a más personas perjudica.* Aunque se trate (en sí mismo) de un criterio moralmente inobjetable, conviene estar prevenidos respecto al sesgo cuantitativista que presenta y a su tendencia a ocupar una posición preemiente y hasta exclusiva en las empresas actuales. Es una regla de acción que justifica desde el punto de vista ético, y no sólo económico, los esfuerzos hechos por las empresas para maximizar su mercado, ya que de esta manera se ofrecen bienes y servicios a más personas. Pero, obviamente, no posee un carácter

absoluto. No todo vale para lograr una mayor extensión del propio mercado: no vale engañar en el *marketing*, ni desprestigiar a la competencia, ni pagar comisiones ocultas a los intermediarios. Resulta, además, que —a medio y largo plazo— estos procedimientos inmorales se vuelven contra la misma organización.

b) Criterio de incidencia. La persona, a diferencia del objeto inerte o del animal, contiene dentro de sí diferentes niveles de profundidad. Se debe ejercitar, entonces, el criterio que denominamos de incidencia, porque no apela a la extensión o número de personas, sino a la profundidad con que el bien en cuestión incide en ellas: *el bien es mejor cuanto más profundamente beneficia a la persona, y el mal es peor cuanto más profundamenta la afecta.* Aunque parezca a primera vista lo contrario, el criterio de incidencia tiene precedencia —siempre que se trate de cuestiones del mismo orden— sobre el principio de extensión; porque quien ha sido destinatario de un bien profundo, omniabarcante y radical de su persona, se encuentra en condiciones de difundir este bien a los demás, adquiriendo un poder multiplicador de insospechadas y no calculables consecuencias.

c) Criterio de proximidad. Este criterio, a diferencia de los dos anteriores, no atiende a la calidad del bien que se proporciona, sino a la fuerza de la obligación que tengo en proporcionarlo. Se formula de esta manera: *me encuentro más obligado a promover el bien y evitar el mal de los más próximos.* Y esto resulta así porque la persona es relacional, está esencialmente unida a otras personas, con diversos grados de proximidad. Es preciso revalorizar el sentido de la proximidad de las personas, precisamente cuando parece que esta proximidad se ha hecho posible a nivel planetario gracias a los portentosos avances de los medios de comunicación, entre los que cabe ahora destacar Internet y sus servicios de *e-mail.* No creemos que sea verdadera la tesis *high-tech, high-tact*, de Naisbit, quien nos dice que cuanta más tecnología, mayor contacto puede lograrse de manera global. Hemos de percatarnos de que, en no pocos aspectos, la alta tecnología comunicativa nos aleja de los más próximos. Tal sucede, por ejemplo, con la televisión, que nos acerca mun-

dos desconocidos con sus imágenes, mientras que nos aleja de la persona que está a nuestro lado. La amistad, el amor, exige cercanía personal y percepción sensible. Maravillosamente lo dice San Juan de la Cruz: *Mira que la dolencia / de amor que no se cura / sino con la presencia / y la figura.* Especialmente importante es la mutualidad de la mirada: los ojos ajenos no son para mirarlos, sino para mirarnos en ellos. Machado lo expresó así: *Los ojos en que te miras, óyelo bien, son ojos porque te ven.* Tampoco en la empresa la comunicación virtual, escrita o audiovisual puede suplir la proximidad vivencial que tiene lugar en la convivencia del momento ordinario y cotidiano, propia de las comunidades de amistad, en las que se dan esas relaciones de carácter personal e insustituible, de las que hablara Max Weber.

II. *Criterios operativos.*

a) La colaboración es más eficaz que la competencia. Toda empresa tiene como meta el ganar. Pero hay que captar la diferencia entre el *ganar algo* y el *ganarle a alguien.* Si el 'ganar' lo tomamos en el primer sentido, desembocamos en la colaboración; si lo hacemos en el segundo, en la competencia. La empresa actual, a nuestro juicio erróneamente, ha resuelto esta paradoja optando en general por la competencia. Y de los dos sentidos que en castellano tiene la palabra 'competencia' se ha elegido el menos valioso —el de ser *competitivo* o *competidor*— concediendo menos atención al significado más noble: ser *competente.* Es evidente que el ser competentes, e incluso competitivos, no excluye la actitud de colaboración. Pero también parece claro que hemos ampliado excesivamente los campos de validez de la competencia, atrofiando el sentido de la cooperación y la solidaridad, y deteriorando por otro lado la imaginación creativa que nos llevaría a proponernos objetivos conjuntivos y complementarios. La competencia no es posible entre personas, porque nadie es —como ser personal— más que nadie. Por ello la empresa tiende hoy a restar sentido competitivo a sus relaciones con el cliente, a quien sirve, y con el proveedor, que le sirve.

b) Cooperación y persona. En el competidor siempre encontramos también una persona, y

yo mismo no soy sólo su presunto oponente, sino que también constituyo un ser personal. De ahí que ambos competidores, en lo que tenemos de personas, encontraremos más puntos de contacto para la colaboración que de distancia para la competencia. A la competencia se llega sólo en aquellos puntos —pocos— en los que no cabe la conjunción y sólo se presentan objetivos disyuntivos. Pero nuestro temple de fondo, nuestro *ethos*, debería ser *un espíritu y una actividad nuclear de conjunción, complementariedad, armonía y entendimiento en el seno mismo de las actividades de competencia. Ello sería manifestación de que no hemos renunciado, al competir, a nuestra condición de personas*. Como ha dicho Fritz Schumacher, el trabajo es la mejor terapia contra el egoísmo, ya que el hombre no puede hacer nada solo. Y, por el contrario, la actitud competitiva a ultranza es muy difícil que no sea envidiosa.

Los criterios que hemos analizado se nos han presentado, como ya anunciábamos, bajo la forma de paradojas: en el ámbito ético, nos vemos tensionados entre la *extensión* y la *incidencia*; en el campo operativo, parece que hemos de optar entre la *competencia* y la *colaboración*. Pero también hemos apuntado que estas supuestas antítesis sólo son inevitables si se adopta una actitud excluyente, mientras que se pueden superar desde una actitud inclusiva. Es la diferencia entre la disyunción —el idioma del *o*— y la conjunción —el idioma del *y*—. Pues bien, ninguna de estas paradojas se pueden resolver, por la vía de la conjunción, sólo a base de estrategias empresariales, por sofisticadas que éstas resulten. El camino para alcanzar la conciliación y la complementariedad es la orientación personalista, estrechamente unida a la dimensión comunitaria.

3 LA TERCERA PARTE de nuestra exposición se centra en los *valores*, entendidos como aquellos bienes cuya posesión acrecienta las posibilidades de desarrollo humano. Será más breve que las dos anteriores, porque la teoría que proponemos ha quedado ya expuesta por nosotros con amplitud en otros lugares.

También aquí se nos presenta una paradoja, que en este caso se refiere a la alternativa entre lo que llamamos *valores dominantes*, por una parte, y *valores ascendentes* o *emergentes*, por otra. Los *valores dominantes* son los característicos de la empresa clásica, de corte taylorista o neotaylorista, típica de la modernidad industrial; los *valores emergentes*, en cambio, caracterizan a la nueva empresa de índole postindustrial, que está llamada a ser el modelo o paradigma de la sociedad del conocimiento o, si se prefiere, de la postmodernidad.

Clasificamos los valores de acuerdo con seis parámetros, a cada uno de los cuales corresponde una versión en clave dominante y otra en clave ascendente. Y el resultado es éste:

Parámetros	Valores dominantes	Valores ascendentes
1. Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
2. Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
3. Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Realización de principios
4. Resultados perseguidos	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos secundarios
5. Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
6. Actitud ante los impulsos espontáneos	Satisfacción	Autodominio

Vamos a referirnos solamente a algunos de estos parámetros, y muy brevemente, para no repetir cosas que ya se han dicho o que en seguida se dirán:

2. Tendencias humanas básicas. La actitud aún dominante es la del *individualismo posesivo*. Corresponde a un tipo de querer al que podemos llamar *deseo*, que no es la única ni la más profunda forma del amor. Esto se refuerza en nuestros días con el consumismo, que lleva a mucha gente a adquirir cosas que realmente no necesita. Se da, por otra parte, lo que Daniel Bell ha llamado *mímesis adquisitiva*: mi coche no puede ser más antiguo o más pequeño que el de mi vecino o mi cuñado. Mucho más interesante, en cambio, es el valor de la creatividad y del afán de

compartir. Aquí nos encontramos con otro tipo de volición que es la *efusividad*, el dar y darse a los demás; el descubrir cosas que sean útiles y beneficiosas para otros. La efusividad, por cierto, es una característica típica del líder empresarial.

3. Definición de la estrategia. La gestión por objetivos (descubrimiento de Peter F. Drucker, como sucede con tantos otros aspectos decisivos del *management*, según ha recordado Guido Stein) debe estar incorporada a todo proyecto empresarial, en el que es crucial la capacidad de delegar, el *empowerment* de todo el personal. Pero los objetivos no se deben alcanzar a cualquier coste. Hay costes que no se deben pagar: aquéllos que afectan a los *principios* mismos de la empresa.

4. Resultados perseguidos. Sería grave —y hoy día insoportable— la miopía de una empresa que se fijara sólo en sus resultados propios, sin tener en cuenta los efectos secundarios o "efectos perversos". Siempre hay efectos negativos, también cuando se persigue algo bueno. Pero no deben ser cosas tan perjudiciales que resulte desproporcionado el valor del objetivo primario respecto al daño causado lateralmente. La ecología vuelve a ser un buen ejemplo. Pero también lo son otro tipo de efectos sociales que dañen el bien común o perjudiquen injustamente a trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y competidores. Pensemos en el posible paro producido por crispadas posturas patronales o sindicales (Landaben, Almusafes, etc.).

5. Desarrollo de las personas en la organización. El valor dominante es el de subir de *rango*, el de ascender por las empinadas paredes de la jerarquía empresarial. Estamos ante la odiosa figura del "trepa", que es la antítesis del líder. El "trepa" procura trabajar lo menos posible, no sólo porque le resulta más cómodo, sino porque así no molesta a nadie ni se crea más enemigos. Nunca le veréis dando la cara en momentos de crisis. Pero seguro que aparecerá en las fotos que inmortalizan los pequeños o grandes triunfos de la organización. Además de esto, vive en la *cultura de la queja*, con lo que demuestra también su escaso talento. Se dedica a suscitar problemas que él mismo resuelve, creándose así la fama

de persona eficaz y conciliadora. Crea tensiones ante la perspectiva de que la próxima promoción de rango no le corresponda a él. Y como asciende por las paredes exteriores de la empresa, con la que no tiene ningún compromiso personal, pasa frecuentemente a puestos más altos de otras organizaciones, hasta que algún "viejo lobo" del mundo de los negocios le pone en su sitio que es, mayormente, la calle. En cambio, a la persona que apuesta por la *inclusión* (o *involvement*) no le interesa ganar altura sino tener "peso". No desea mandar, sino influir. Está comprometida con la empresa misma, de la que se considera parte integrante, porque le atrae lo que allí se hace y con quien se hace. Quiere *saber más*, experimentar, ver cuáles son los mejores procedimientos para conseguir buenos resultados. No suele plantear problemas de ascenso y por ello resulta frecuentemente pospuesto a la hora de la promoción. Cuando debería ser al revés: una vieja tradición nos dice que los cargos se deben dar preferentemente a quienes no los desean (*nolentibus dantur*). Son las figuras clave de la empresa, a las que se debe premiar promocionándoles a puestos de mayor influencia, pero sin recluirles en labores burocráticas: suelen ser personas de *línea*, no de *staff*. Entre este tipo de empleados o directivos predominan proporcionalmente las mujeres.

4 PASAMOS AHORA al ámbito de las *virtudes*, redescubiertas recientemente por algunos filósofos morales, entre los que destaca Alasdair MacIntyre con su libro *Tras la virtud* y Charles Taylor con *Las fuentes del yo*, así como por economistas como Amartya Sen, el último Premio Nobel.

Las virtudes son hábitos operativos incorporados vitalmente a una persona, que incrementa así su capacidad de decidir con acierto y de actuar con energía. Vamos a fijarnos sobre todo en las virtudes del trabajo directivo. La dirección incluye tres funciones primordiales:

a) El punto de partida de la acción directiva es el *diagnóstico* de la situación en la que la organización se encuentra *aquí y ahora*.

b) La acción directiva debe asumir la *decisión sobre los objetivos o finalidades*, a las que,

una vez aclarada la situación por el diagnóstico, debería aspirar.

c) La acción directiva debe determinar *lo que ha de hacerse*, para llegar a los objetivos fijados, gracias a la actividad de las personas que componen la organización: es la función de *mando*.

Tal es lo que, en esencia, ha de hacer un directivo: determinar dónde estamos, definir los objetivos, y mandar a los hombres para lograr esos objetivos. Pero ello quiere decir que toda persona en la empresa se ve precisada, en alguna medida, a diagnosticar, decidir y mandar, porque el trabajo directivo y el trabajo operativo nunca están completamente separados entre sí.

A. *Virtudes del diagnóstico.*

1. *Objetividad.* El directivo debe apreciar las oportunidades y las amenazas, las fortalezas y debilidades de la empresa. Su primera virtud debe ser la *objetividad*, necesaria para hacer un diagnóstico claro. A su vez, la falta de objetividad puede definirse como aquel conocimiento de la situación que queda afectado por las apetencias subjetivas del directivo: primero decide lo que quiere hacer y luego analiza la situación a la luz de los objetivos decididos.

2. *Prudencia.* Proceder de manera que pesen más los propios sentimientos o deseos que la realidad objetiva es una imprudencia. Mientras que la prudencia, según Josef Pieper, es "aquel pensamiento para la acción que toma sus reglas de la realidad de la que la acción parte".

3. *Fortaleza.* Ante las oportunidades, la prudencia pide realismo, para que mis deseos personales, más o menos intensos, no alteren la visión objetiva de los hechos reales. Pero ante las amenazas debo igualmente ser objetivo, para no agrandarlas por un excesivo temor a ellas, ni disminuirlas por un optimismo inconsciente. La fortaleza ante las amenazas que producen temor es una de las cualidades principales que se le piden al director de una organización: el individuo temeroso no es un hombre de empresa.

4. *Humildad.* El diagnóstico quedaría incompleto si no llevara a cabo un análisis de los recursos con los que el sujeto cuenta a fin de aprovechar las oportunidades y precaverse de

las amenazas. Se trata de la precisa valoración de las capacidades de nuestro "yo". El conocimiento propio es fruto de una de las virtudes más importantes en la vida del hombre: la humildad.

B. *Virtudes de la decisión*

Las virtudes específicas en la decisión de las metas a alcanzar son la magnanimidad y la audacia. Por la magnanimidad me habitúo a proponerme metas altas; por la audacia, me dispongo a acometer su logro, aunque sepa que, en este momento, necesito superar las capacidades con las que cuento, según el previo diagnóstico objetivo ya practicado.

1. *Magnanimidad.* Lo verdaderamente valioso en el universo es la persona, el ser en referencia al cual todas las demás cosas adquieren efectivamente un valor. Por su propia naturaleza no es el criterio de magnitud o extensión, sino el criterio de incidencia, el que resulta relevante para medir la magnanimidad en las personas. Por una parte, no hay que caer en la trampa faraónica, tan frecuente en algunas empresas españolas, que contrastan en esto con otras probablemente más eficaces como las alemanas o japonesas. El número de grandilocuentes en el ámbito de los negocios es incontable, y hay que detectar pronto al directivo que lo es, para prevenir los desastrosos efectos a los que puede llevar su manía de grandeza, es decir, para que deje de ser directivo cuanto antes. Por otra parte, el directivo debe separar la magnitud de lo logrado de la referencia a sí mismo. La renuncia de la relación personal con la meta magnánima es una condición imprescindible para el temple de un directivo. La magnanimidad tiene también una dimensión temporal, que exige adelantarse al momento de la decadencia cuando la empresa está en auge. Los grandes cambios deben hacerse en épocas de bonanza y no en tiempos de tribulación.

2. *Audacia.* Para actuar con audacia se requiere ese tipo de fortaleza que consiste en arrancar de sí mismo una cualidad inédita: es lo que en el lenguaje común se llama "sacar fuerzas de flaqueza" o "hacer de la necesidad virtud". La actividad de lograr una meta es una acción denominada acertadamente por Iván Bogdan como *acción gerundiva*. La acción correspondiente al logro

de una meta no es la de lograrla, sino la de estar lográndola. En consecuencia, el desarrollo humano no se alcanza por el perfecto logro de una meta, sino por el dinámico estar lográndola. Es como si nuestras capacidades de actuación se fueran "estirando", como si fueran "dando más de sí", aspecto decisivo en el desarrollo personal. Ciertamente, si el hombre no se propone metas verdaderamente magnánimas, no fracasa nunca. Pero tal vez el auténtico fracaso humano consista en el logro de metas mediocres.

C. *Virtudes del mando.*

Podríamos decir, esquemáticamente, que las tres virtudes del mando son la *confianza*, la *fortaleza* y la *constancia*.

1. *Confianza*. La confianza en que las personas destinatarias de nuestros mandatos cumplirán lo que les ordenamos es la más poderosa fuerza con que cuenta quien ordena o manda. Confío en que querrán cumplir lo que les mandamos, precisamente porque damos razones para fundamentar ese mandato. Estas razones han de ser *comunes* (motivadoras tanto para el que emite la orden como para su destinatario); *claras* (han de ser entendidas sin dificultad por quien debe cumplir lo que se indica); y *confesables* (no ha de haber razones ocultas al lado o detrás de aquellas que confesamos, ni diversos sentidos que puedan dar lugar a equívocos o falsedades). Se tratará, en todo caso, de razones de las que nosotros mismos estemos convencidos, pues de lo contrario no podremos transmitir a los demás nuestra confianza. Porque, no lo olvidemos, la confianza no se pide ni se exige: *la confianza se inspira*. Y esto es crucial, porque las razones no lo son todo, ni es a veces posible explicarlas todas, tanto por falta de tiempo como —en ocasiones— por las dificultades de exponer el despliegue completo de una técnica o una estrategia empresarial en la que esa actuación se inserta. He de confiar en que los demás tendrán confianza en mi persona, ya que no siempre podrán tenerla en mis razones. Y esto sucederá, a su vez, si yo no les engaño nunca. La mentira es el mayor enemigo de la cohesión empresarial; y se trata, además, de un vicio contagioso. Si yo engaño a los demás, los demás acabarán por engañarme a mí. Si engaño a

los clientes, me engañarán los proveedores. Si miento a los de fuera de la empresa, los de dentro percibirán esto como un mensaje de que, cuando conviene mucho, es lícito engañar. Confiar es la mejor forma de reconocer. La forma superior de reconocimiento que alguien puede mostrar al otro es la confianza en su persona: reconocerlo como una persona fiable. Tan gran importancia se concede a la confianza en la psicología y la sociología actuales, así como en el mundo empresarial, que Francis Fukujama ha llegado a considerarla, en su libro *Trust*, como el principal "capital social" de un país.

2. *Fortaleza ante las dificultades*. La fortaleza —a la que ya se ha hecho referencia— es la virtud que somete, orienta y regula los apetitos sensibles que el hombre tiene ante los bienes arduos. Todo objetivo magnánimo adquiere de suyo la condición de arduo. Su consecución implicará necesariamente dificultades y obstáculos. La fortaleza es la disposición habitual para enfrentarse con tales impedimentos, a fin de lograr la meta. Tanto es así que, en la tarea directiva, el hombre fuerte es preferible al hombre inteligente. La eficacia de la práctica puede deberse sin duda a la virtud de la prudencia, que capacite al entendimiento para que acierte con los objetivos a lograr y con los medios que a ellos conducen. Pero el acierto intelectual sólo es una parte de su consecución. Después tiene que venir el rechazo del temor para llevarlos a cabo, teniendo en cuenta que las dificultades serán tanto mayores cuanto más magnánimos sean los objetivos. Al mismo tiempo que la magnitud y altura de las finalidades presta fuerza y aliento para acometer su realización. No sería exagerado decir que, de ordinario, el miedo es el sentimiento más frecuente y peligroso en la dirección empresarial. Para no caer en su opuesto —la temeridad— hemos de recurrir al cultivo de la fortaleza, que resuelve vitalmente tal paradoja.

3. *Constancia ante la dilación en la consecución del objetivo*. Si acabamos de decir que, en la práctica, el hombre fuerte es preferible al hombre inteligente, dirémos ahora que el hombre constante es preferible al hombre fuerte. La fortaleza nos ayuda a vencer el temor, mientras que la constancia nos

lleva a superar el cansancio, que tantas veces conduce a abandonar la prosecución de proyectos bien pensados y acometidos inicialmente con entusiasmo. El hedonismo contemporáneo representa un serio obstáculo para la práctica de la constancia. Porque, así como el logro de bienes arduos lleva siempre mucho tiempo, el goce de bienes placenteros es instantáneo. Según dice Schumacher en su libro *Lo pequeño es hermoso*, una de las cualidades que más necesitamos actualmente es la austeridad, la templanza, que nos lleva a resistir el engañoso atractivo de estos bienes limitados y aparentes.

Concluimos ya. Principios, criterios, valores y virtudes han sido las cuatro rúbricas que hemos analizado rápidamente, en este recorrido por las paradojas éticas de las empresas actuales. Si hemos acertado a mostrarlo —y no siempre o no sólo a decirlo— se habrá visto que estas paradojas no son dilemas o contradicciones, sino incitaciones estimulantes, reflejo de la riqueza interior de la vida humana y de la complejidad del presente entorno social, cultural y económico. Es una vieja tesis moral la que afirma que el bien se encuentra en el *justo medio*. Pero ello no equivale a decir que se halle, en cada caso, a la misma distancia de un extremo y de otro. Es decir, no se puede acertar con lo bueno y lo mejor con un criterio meramente aritmético, puramente sincrético o formal. El bien no es una mezcla equilibrada de males contrapuestos. El bien práctico es una cumbre entre dos extremos defectuosos.

Lo que, sobre todo, hemos pretendido mostrar en este artículo es que la ética no es cuestión de fórmulas o de proclamaciones. La ética es una potenciación de la intensidad vital. La resolución de las paradojas éticas no se suele lograr con el acierto intelectual para dar de una vez por todas con la solución adecuada, siendo así que casi nunca existe *la* solución para problemas auténticos, sino que casi siempre nos encontramos ante un proceso de *ensayo-error-rectificación del ensayo*, que frecuentemente ofrece diversas soluciones acertadas. Nuestras decisiones éticas serán más certeras si brotan de una vitalidad reforzada por la familiaridad con valores positivos, que se incorporan de una manera casi

"física" a mi propia vida. Dicho con otras palabras: la ética no es sólo un asunto científico o académico, sino ante todo una cuestión eminentemente personal. El decisivo referente ético son siempre las personas. Los seres humanos constituyen la fuente intramundana de la moralidad y el término de nuestras actuaciones éticamente significativas. Resulta, así, que el error ético repercute sobre nuestra propia vitalidad y la daña: la hace vacilante y enfermiza. Si quien padece esta dolencia moral es un directivo, responsable en una u otra medida del nivel humano de la organización, su debilidad repercutirá de inmediato en un resquebrajamiento del talante ético de la empresa. Si, en cambio, su encaminamiento ético es recto, no cabe duda de que su propia conducta es el hilo conductor que nos guía hacia la salida de tantos laberintos operativos como se presentan cada día en el trabajo profesional. Y ese comportamiento sólo irá adquiriendo un temple maduro y estable si activamente se busca lo bueno y lo mejor. Como decía Aristóteles, "para saber lo que debemos hacer, hemos de hacer lo que queremos saber". En palabras menos enigmáticas: aquello que hemos de aprender para hacerlo, sólo lo aprendemos haciéndolo.

En definitiva, la ética propiamente no se puede enseñar: sólo se puede aprender. Aunque, para aprenderla, sean muy útiles los buenos libros o los cursos de ética y, sobre todo, el ejemplo de un comportamiento justo, recto, insobornable (además de comprensivo, atento y amable).

Recordemos, para terminar, el romance del Conde Olinos. Ese que comienza así:

Caminaba el Conde Olinos
mañanita de San Juan
a dar agua a su caballo
a las orillas del mar

Ve pasar, entonces, un misterioso navío cuyo marinero entona una canción extraordinariamente armoniosa y cautivadora, al tiempo que remota y evanescente. El Conde ruega al único tripulante del barco que le diga esa canción, la más bella que jamás había oído. Pero el marinero le contesta:

Yo no digo mi canción
sino a quien conmigo va.