

EL PAPEL ESENCIAL DE LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA

ROBERT C. SOLOMON*

En este artículo el autor defiende que la confianza no es algo que ocurra por casualidad. Es algo que nosotros creamos a través de nuestras relaciones, incluyendo, en especial, nuestras relaciones en los negocios. Como tal, es la virtud empresarial esencial; la virtud sin la que no podrían darse los negocios, ni ninguna sociedad civilizada. En lugar de interpretar "los negocios son los negocios" como una excusa para engañar a la gente, Solomon afirma que los negocios son, en última instancia y por su propia naturaleza, el negocio de la confianza y de las virtudes que lo posibilitan.

Palabras clave: virtudes, empresa, confianza, ética.

1. INTRODUCCIÓN

UNA FRASE muy americana resume el problema: "los negocios son los negocios". Parece muy trivial, pero, evidentemente, no lo es. Tal y como solía decir uno de mis viejos y hastiados profesores de filosofía, se trata de una excusa para engañar a la gente. Pero también simboliza una manera de entender

los negocios; y de entenderlos, no sólo como una actividad independiente, sino como una actividad aislada, como algo al margen de otras actividades humanas y, en concreto, como algo diferenciado y separado de la moralidad, de la ética y de la religión. Hace algunas décadas, Alfred Carr escribió un ensayo muy polémico en el que argumentaba que los negocios se parecen mucho al co-

** Robert C. Solomon es profesor de en la Universidad de Texas (Austin). Este artículo está basado en una onferencia pronunciada en el VI Encuentro Internacional sobre "Docencia de ética empresarial y profesional", que tuvo lugar en el IESE (Barcelona), el día 10 de noviembre de 2000.*

nocido juego del póquer: es evidente que un jugador de póquer se marcará faroles. Es evidente que un hombre de negocios cortará por lo sano. Éste no es precisamente un retrato muy halagador.

Richard de George atacó el mito del “negocio amoral”, pero éste sigue prosperando. Lo hace de un modo menos extravagante y, por consiguiente, con una carga destructiva mucho más sutil. Se nota en el modo en que llevamos a cabo transacciones comerciales, con unos resultados desastrosos. Y con ello, no me refiero simplemente al hecho de que las empresas infrinjan las reglas éticas y se metan en problemas. Me refiero a que el propio objeto del negocio —fabricar productos y obtener beneficios— se ve comprometido.

La idea de que “los negocios son los negocios”, y de que éstos no están inextricablemente vinculados a la moralidad, la ética y la religión va en contra del sentido común y de una erudición bien fundada. Max Weber argumentó admirablemente que los orígenes del capitalismo se encuentran en la religión y, evidentemente, un buen número de religiones de

todo el mundo —desde el judaísmo hasta el confucianismo chino, pasando por el fundamentalismo americano— defienden la búsqueda de la riqueza y son bastante compatibles con el mercado libre. El catolicismo nos proporciona al respecto un ejemplo bastante complejo. Aunque durante mucho tiempo ha sancionado determinadas prácticas comerciales (por ejemplo, la “usura” —una proscripción compartida por Martín Lutero y el protestantismo inicial—), y aunque en más de una ocasión el Papa actual ha insistido públicamente en el hecho de que el mercado libre debería templarse mediante la justicia y la solidaridad, en modo alguno resulta evidente que la Iglesia deba considerarse como un enemigo de los negocios, sino más bien como un crítico leal¹.

La ética, además, no es algo ajeno a la vida empresarial. Los hombres de negocios que triunfan (y ahora también las mujeres) se enorgullecen de ser los “pilares de la comunidad”. Con frecuencia aspiran a cargos políticos y ganan mayorías populares. El Gobierno —se nos dice ahora— “debería llevarse como una empresa”. (En efecto, ahora se nos dice

que prácticamente todo “debería llevarse como una empresa”). Puede que no nos sorprenda el hecho de que el presidente de una importante compañía sea “implacable” con la competencia (pensemos en Bill Gates), pero cuando las empresas estafan a sus clientes, abusan de sus empleados y destruyen comunidades locales o el medio ambiente, ello no sólo nos provoca indignación, sino que, además, nos repugna.

Pero, tal y como he observado antes, mi objetivo no es lamentar el hecho de que se viole de un modo tan manifiesto la ética o la ley, sino examinar cómo una concepción errónea de los negocios está socavando de un modo mucho más sutil el éxito empresarial. “Los negocios son los negocios” es mucho más que una excusa para engañar a la gente. Es una mala forma de hacer negocios.

2. CÓMO HABLAMOS ACERCA DE LOS NEGOCIOS

PARA DEMOSTRAR este punto, podríamos analizar cómo hablamos acerca de los negocios. Observemos que todas las disciplinas o profesiones cuentan con su

propio vocabulario autoglorificante. Es así cómo se justifican. Es así como se venden. Es así como piensan acerca de sí mismas, y de lo que hacen.

- A los políticos les encanta el concepto de “servicio público”, aunque aspiren al poder personal y exploten los temores y prejuicios de sus electores. ¿Pero quién cuestionaría la virtud de dedicarse al servicio público?

- Los abogados defienden la “justicia” y nuestros “derechos” a cambio de una generosa suma para imprevistos, mientras nos conducen por una maraña de reglamentaciones y responsabilidades creadas por otros abogados. ¿Pero quién cuestionaría la virtud de dedicarse a la justicia y los derechos?

- Los médicos, cargados con atestadas carteras de títulos de acciones, “curan” y “salvan vidas”, lo que, sin lugar a dudas, es una causa muy noble. ¿Quién cuestionaría el valor de la vida humana y del bienestar?

- Los profesores universitarios celebran impudicamente lo que hacen mediante el noble lenguaje de “la verdad y los conocimientos”, aun cuando

dedican la mayor parte de su tiempo y energía a competir entre sí por conseguir un *status* mediante el ejercicio en el terreno universitario de una política de miras estrechas pero sumamente feroz. Sin embargo, ¿quién cuestionaría su dedicación a la verdad, a ilustrar a jóvenes mentes y a preservar los valores de la civilización?

No obstante, en el caso de los negocios, el lenguaje de la autodescripción difícilmente puede considerarse como algo noble o autoglorificante. Uno de mis amigos ejecutivos me comentó: “En los negocios siempre sabes cómo te van las cosas. Basta con meterte la mano en el bolsillo.” (No pretendí aclarar la ambigüedad de la sugerencia). Un término tan simple como “balance final” y una expresión tan corriente como “hacer dinero” resumen una imagen unidimensional de los negocios, que no tiene nada de halagüeña y que la opinión pública considera extremadamente destructiva.

Podemos fácilmente comprender por qué deberíamos ensalzar a la gente que se dedica al servicio público, o que defiende nuestros derechos, o

que cura enfermedades y nos salva la vida, o que va en pos de la verdad y de los conocimientos. Lo que no resulta tan fácil de comprender es por qué deberíamos vitorear a aquellos que (tal y como ellos mismos parecen afirmar) sólo trabajan para conseguir ganancias materiales para sí. Ya hay suficiente cinismo en el mundo acerca de las actitudes insensibles que se dan en los negocios. Los empresarios deberían detestar confirmar dicho cinismo. Uno puede poner tanta fe como desee en la “mano invisible” de Adam Smith y en la teoría de que el egoísmo individual genera una prosperidad colectiva, pero ello no significa que debamos describir lo que hacemos en los negocios como simplemente “hacer dinero”.

3. PENSANDO EN LOS NEGOCIOS: CALIDAD, INNOVACIÓN Y CONFIANZA

EN LUGAR de afirmar que “los negocios son los negocios”, en lugar de limitarnos a “hacer dinero”, ¿qué pasaría si desplazáramos nuestra atención hacia lo que realmente hacemos en los negocios y hacia lo que los negocios significan realmente en el

mundo? Después de todo, en el siglo XIX, la actividad comercial solía percibirse como una de las más importantes influencias civilizadoras de Europa. Lo cierto es que hacer negocios significa algo más que obtener beneficios, y que los empresarios hacen todo tipo de cosas, además de hacer dinero. También hacen productos. Trabajan juntos. Tienen orgullo, integridad y valores. Por consiguiente, se enorgullecen de sus productos, de trabajar juntos, de sus conocimientos especializados y de su inteligencia. Por ello, en el título de este artículo he hecho hincapié en las principales actividades comerciales: fabricación, comercialización y prestación de servicios. Hacer dinero no se incluye en la lista de tales actividades, pero, evidentemente, el dinero es la base de una fabricación de calidad, de una buena comercialización y de un servicio impecable. El enorgullecernos de la calidad es un hecho evidente, tanto en lo que respecta al fabricante como al consumidor. Alguien que trabaje para *BMW*—por poner un ejemplo—no se enorgullecerá de ello simplemente por el salario que perciba, ni tan siquiera porque

personalmente esté realizando un buen trabajo. Nos identificamos con nuestra empresa y compartimos con ella un sentimiento de logro y un sentimiento de orgullo. ¿Acaso lo hacemos (o lo hacen) “por el dinero”? Creo que insistir sobre ello respondería a una actitud obstinada. Pero, evidentemente, esperan que sus magníficos productos les reporten unos magníficos beneficios.

Tal vez hoy en día se haga un uso excesivo del término “innovación” para referirse a prácticamente cualquier cosa relacionada con los negocios. Pero hay una razón que lo justifica, y ésta no se limita a un destacado espíritu empresarial o a ganar a la competencia. Tiene que ver con la necesidad humana de ser creativos; con la necesidad de que cada uno de nosotros convierta en algo propio su trabajo, y de que cada empresa desarrolle su mercado. Pero, una vez más, pensar en la innovación únicamente en términos de rentabilidad o de supervivencia corporativa constituye una actitud insensible y cerrada. La innovación es un aspecto esencial del espíritu humano, y resulta que también es una virtud empresarial esencial. Y el trabajar

360

juntos –que actualmente se resume mediante otra expresión de uso común y que satisface múltiples propósitos, “el trabajo en equipo”– no sólo representa un medio de conseguir un fin –conseguir unos beneficios–, sino todo lo contrario. Tal y como a menudo explico a mis alumnos y a los directivos que trabajan conmigo, el trabajar juntos constituye la propia esencia del trabajo actual, de cómo trabajamos con otras personas (ya se trate de individuos que trabajan en la misma empresa que nosotros, de clientes o de proveedores).

Cuando la gente se queja porque odia su trabajo, casi siempre adivino lo que dirán a continuación: no les gusta la gente con la que trabajan o para la que trabajan, o no confían en ella. Y cuando la gente me dice que les gusta su trabajo o que lo adoran, también conozco la razón: les gusta la gente con la que trabajan y confían en ella. Les gustan las personas para las que trabajan y confían en ellas. O, incluso en el caso de que tengan un negocio propio, les gustan las personas del mundo social en el que su negocio les integra, o confían en ellas. Los negocios

y los hombres de negocios sólo obtienen beneficios si suministran productos y servicios de calidad, si ofrecen puestos de trabajo, si proporcionan capital, si asumen riesgos y si encajan en la comunidad.

Norman Bowie ha argumentado que los beneficios –al igual que la felicidad– resultan más fáciles de obtener cuando no se persiguen como tales. Si se desea ser feliz, no debe aspirarse a alcanzar la felicidad, sino que deben perseguirse otros objetivos. Así, de un modo similar, “cuanto más se empeñe una empresa en obtener beneficios, más reducidas serán las probabilidades de que los obtengan.” Es lo que Bowie denomina, muy apropiadamente, “la paradoja de la obtención de beneficios”. Podría interpretarse como un antídoto conceptual contra el afán de lucro.

Pero la calidad, la innovación y la confianza traicionan la perversa superficialidad de la mentalidad que defiende que “los negocios son los negocios”. No se trata de valores puramente económicos. En efecto, podría argumentarse que en modo alguno son valores económicos, siempre y

cuando ello no nos lleve a la nefasta conclusión de que, por lo tanto, no guardan ninguna relación con la economía. La calidad, la innovación y la confianza son virtudes; virtudes que están relacionadas con la economía, pero bajo ningún concepto se trata únicamente de virtudes económicas. En la clásica novela de Walker Percy, *The Moviegoer*, el héroe —un ejecutivo—, proclama: “¡Qué buena gente son! ¡No está nada mal ser un hombre de negocios. Uno se encuentra con un espíritu de confianza y de cooperación aquí... Todo el mundo bromea sobre estas cosas, pero si los ejecutivos no confiaran mutuamente entre sí, el país se desmoronaría mañana mismo.”

4. LOS NEGOCIOS DESDE UNA PERSPECTIVA

«ARISTOTÉLICA»: EL PAPEL ESENCIAL DE LAS VIRTUDES EN LA FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y PROVISIÓN DE SERVICIOS

AUN A RIESGO de atemorizar al público no académico, permítanme decirles que la perspectiva que aborda los negocios y la ética de los negocios basán-

dose en las virtudes es una perspectiva “aristotélica”, basada en el planteamiento del gran filósofo griego. Y, ello, a pesar de que hace dos mil quinientos años, Aristóteles atacó la actividad comercial por considerarla algo “antinatural”. El error que cometió Aristóteles (visto con una retrospectiva de dos milenios) fue generalizar la crítica a algunas astutas prácticas financieras, extendiéndola a todo lo que en la práctica entendemos como “negocio”. Sin embargo, sería un error mucho más grave desestimar a Aristóteles por considerarlo irrelevante para el mundo empresarial contemporáneo. La fabricación, comercialización y prestación de servicios están impregnadas de virtudes, y de esto es de lo que trata la aproximación aristotélica a los negocios.

La cuestión fundamental de la aproximación aristotélica a la ética empresarial es que debemos alejarnos del pensamiento que se centra en la “cuenta de resultados” para concebir los negocios como una parte esencial de la vida buena. Vivir bien significa llevarse bien con los demás, tener sentido del propio respeto y formar parte de algo de lo que

uno pueda enorgullecerse. No es que Aristóteles fuera en contra de la riqueza y del confort (no eran nada ascetas, esos atenienses), pero el dinero no era lo único que contaba en la búsqueda de una buena vida.

La aproximación aristotélica a la ética empresarial parte de dos conceptos: el individuo integrado en la comunidad y la interpretación de la importancia fundamental de la felicidad como el único criterio para considerar una vida exitosa. La buena vida, según Aristóteles, es la vida feliz, la vida próspera, la vida en la que “las cosas te van bien”. No se trata de que dejemos de pensar en el dinero o de que dejemos de intentar ganarnos la vida. Se trata de una cuestión de perspectiva y de qué significa vivir. ¿Se trata, en realidad, sólo de un medio para hacer dinero? ¿O, se trata –tal y como debería ser– de una actividad que merece la pena y que nos proporciona la sustancia significativa de nuestra vida adulta, la fuente de nuestro sentimiento de autoestima y el lugar dónde nos encontramos con nuestros amigos más íntimos? ¿Es la empresa para la que trabajamos una versión administrativa del infierno, o se trata de

una comunidad en la que nos alegra ver a nuestros colegas y nos gusta hacer nuestro trabajo diario?

Fue Aristóteles quien insistió en interpretar las virtudes o “excelencias” como los elementos básicos de la felicidad individual y colectiva. El supuesto fundamental consistía en que una persona es lo que es en virtud del lugar que ocupa en la comunidad y del papel que desempeña en la misma, y las virtudes de la comunidad, a su vez, impulsan y alientan a cada uno de sus miembros a ser “una buena persona”. No se precisa una gran dosis de imaginación filosófica para identificar esta misma relación entre un empleado, director o ejecutivo individual y una empresa moderna.

En la aproximación aristotélica a los negocios, una buena empresa es aquella que, no sólo es rentable, sino que, además, proporciona un entorno moralmente gratificante en el que las buenas personas no sólo pueden desarrollar sus conocimientos especializados, sino también sus virtudes. La calidad, la innovación y la confianza no constituyen un medio para conseguir un fin, sino

que son una parte esencial de la buena vida en los negocios. ¿Quién puede enorgullecerse de un producto de mala calidad? ¿Quién puede sentirse bien perdiendo el tren de la nueva tecnología o, lo que es igual de importante, no siendo flexible cuando los tiempos cambian con tanta rapidez (tal y como está sucediendo en la actualidad)? ¿Quién puede tolerar por mucho tiempo una vida definida por la desconfianza, por más prometedoras que sean las opciones de compra de acciones o el salario?

Ello desafía abiertamente la mentalidad que defiende que “los negocios son los negocios”. Tal y como Adam Smith señaló –con gran convencimiento (aunque luego fuera ignorado), un mercado floreciente presupone una sociedad civil y civilizada; una sociedad en la que existe un cierto sentimiento de comunidad, de camaradería, de compasión y de justicia. Sin embargo, el sentimiento que va en contra de los negocios y con el que a menudo nos encontramos no tiene en cuenta esta verdad esencial, o se niega a aceptarla. Aristóteles (el primer economista) atribuía dos significados distintos a lo que nosotros

denominamos economía. Uno de tales significados, el de “*oeconomicus*” o comercio doméstico –que él aprobaba y consideraba esencial para el funcionamiento de cualquier sociedad moderadamente compleja–, suponía la existencia de cariño mutuo y de decencia en la familia ateniense y en la vida comunal. El otro significado, el de “*chrematistike*”, corresponde al comercio para la obtención de beneficios. Aristóteles declaró que dicha actividad estaba totalmente desprovista de virtud, pero es importante que observemos por qué. Aristóteles argumentaba que las mercancías deberían intercambiarse por su “valor real”, sus costes –incluyendo un “salario justo” para aquellos que las producen–, pero luego llegó a la conclusión errónea de que cualquier beneficio (es decir, los costes adicionales) exigía cierta dosis de hurto (ya que, ¿de dónde, si no, procedería esa “plusvalía”?). Por consiguiente, Aristóteles denominó “parásitos” a los que tomaban parte en actividades comerciales, mostrando un desdén especial por los prestamistas y la práctica ilícita e improductiva de la usura, que hasta hace tan sólo unos siglos todavía cons-

tituía un delito. (En un principio, la “usura” no significaba un interés exagerado, sino que hacía referencia a todo cobro de un coste adicional). Sólo aquellos que vivían al margen de la sociedad, los ciudadanos no respetables, participaban en tales prácticas. (Shylock, en *El mercader de Venecia*, de Shakespeare, era un canalla y un usurero que respondía a tales características, si bien su idea de prenda era algo inusual). Aristóteles consideraba que toda práctica comercial era una especie de explotación.

Ésta era su opinión con respecto a lo que nosotros denominamos “negocio”. El más destacado discípulo medieval de Aristóteles, Sto. Tomás de Aquino, compartía los reparos del “Filósofo” hacia el comercio, aunque se esforzó por autorizar una usura limitada (aunque, evidentemente, nunca empleara dicho término) entre los comerciantes. Argumentaba que cobrar un precio por el “uso perdido” de fondos prestados no era lo mismo que cobrar un interés. También Martín Lutero, a las puertas de los tiempos modernos, insistía en el hecho de que la usura era un pecado, mientras que un negocio lucrativo

era (en el mejor de los casos) algo sospechoso. Podría argumentarse que la influencia de Aristóteles en los negocios ha sido duradera y verdaderamente desastrosa. Pero lo malo de esas actividades, según Aristóteles, es que no mantienen ninguna relación con una comunidad próspera, sino que viven a costa de ella y la perjudican. Ahora tenemos mucho más sentido comercial, pero creo que la preocupación de Aristóteles es tan relevante hoy como lo fue en el siglo IV antes de Cristo.

Podría argumentarse que Aristóteles no concedía demasiada importancia a la producción, basando sus opiniones por completo en el impulso a adquirir, propio de la aristocracia, con lo que en su economía introducía la idea injustificada de que la suma de pérdidas y ganancias era cero. Por consiguiente, puede argumentarse que si bien Aristóteles defendía las virtudes, también es cierto que ignoraba claramente las virtudes de carácter comercial. No cabe ninguna duda de que admiraba la calidad, y con frecuencia elogiaba a los comerciantes que fabricaban productos de calidad. Sin embargo, no consideraba que

la producción de calidad fuera una empresa adecuada para los caballeros, a los que, no obstante, les estaba permitido disfrutar de los productos de calidad saqueados en tiempos de guerra. Además, como firme defensor de la tradición, Aristóteles no sentía un gran aprecio por lo que nosotros denominamos innovación (haciendo hincapié en los peligros que entrañaba, tanto un tradicionalismo despreocupado como una novedad despreocupada).

En cualquier caso, resulta curioso que Aristóteles no tuviera mucho que decir acerca de la confianza. Puede que tal vez se limitara a darla por descontado. Pero en tanto en cuanto la confianza es la base de la sociedad de mercado (como defiende Francis Fukuyama en su libro *Trust*), no creo que Aristóteles comprendiera esta virtud. Evidentemente, podría argumentarse que Aristóteles —al igual que su maestro Platón— representaba en gran medida a la clase aristocrática y era bastante injusto con respecto al comercio y al sustento de extranjeros y plebeyos. Con todo, Aristóteles inició una gran parte de la historia de la ética empresarial,

entendida como un ataque sistemático a los negocios y sus prácticas. Los prejuicios aristotélicos constituyen una parte fundamental de la base sobre la que se sustentan muchas críticas a la empresa y cierto desprecio por las finanzas, que todavía hoy son motivo de preocupación para algunos autores de ética cristiana. También algunos defensores de los negocios participan de los prejuicios aristotélicos cuando argumentan, con escepticismo, que “los negocios son como el póquer y no forman parte de la ética de la vida cotidiana” (Alfred Carr), o que “la [única] responsabilidad social de los negocios es aumentar los beneficios” (Milton Friedman).

Ésta es la actitud que defiende que “los negocios son los negocios”, expresando una escisión entre los negocios y el resto de la vida, que exasperó a Aristóteles. Para él la vida debía encajar en un todo coherente. Es precisamente este concepto holístico —el hecho de que los empresarios y las empresas, en primer lugar, forman parte de una comunidad más amplia— la que dirige la ética empresarial, tal como yo la concibo.

Debería añadir que en esta perspectiva no tiene cabida el falso antagonismo entre “egoísmo”, por un lado, y lo que se denomina “altruismo”, por otro. Para el yo social adecuadamente constituido, la distinción entre interés propio y concienciación social puede ser cualquier cosa menos algo incomprensible, y lo que denominamos egoísmo seguro que también es autodestructivo. Además, el “altruismo” se equipara con demasiada facilidad con el abnegación. Pero el altruismo no es abnegación, sino una concepción más razonable del yo, algo íntimamente vinculado a la comunidad, a los amigos y a la familia, quienes, en efecto, puede que sean más importantes (incluso para nosotros) que nosotros mismos. La aproximación aristotélica a la ética empresarial no exige abnegación, ni sumergirse en los intereses de una corporación, ni mucho menos una infelicidad voluntaria. Lo que sí afirma, no obstante, es que las distinciones y contrastes entre el yo y la sociedad que dan pie a estas ideas obcecadas constituyen en sí mismas el problema, siendo la causa de tanta infelicidad e insatisfacción.

Por consiguiente, el problema más grave que presenta la ética empresarial es el falso antagonismo entre beneficios y responsabilidad social. Con esto en mente, permítanme que critique el destructivo prejuicio académico contra las inteligentes soluciones lucrativas: la solución óptima y evidente a los problemas relacionados con la “responsabilidad social”. Es como si los moralistas tuvieran un interés especial en la nobleza de la abnegación (es decir, abnegación por los demás). (Los estudiantes de filosofía advertirán que se trata del mismo problema que en una ocasión planteó la teoría del egoísmo en la ética; por ejemplo, en el famoso debate entre Thomas Hobbes y el Obispo Butler.) Según tales puntos de vista, toda acción es egoísta o desinteresada, y la síntesis aristotélica del comportamiento noble, del comportamiento que responde a un interés personal, es eliminada del mapa. Tan pronto como se plantean tales oposiciones artificiales entre el interés personal y el interés compartido, entre los beneficios y la responsabilidad social, el debate se convierte en una proposición de “perder-perder”:

bien riqueza e irresponsabilidad o integridad y fracaso. Sin embargo, con ello no pretendo afirmar que la perspectiva aristotélica nos ofrezca una proposición de “ganar-ganar”, dado que dicha formulación popular ya supone una situación de juegos teóricos en los que destaca un interés propio (aunque se trate de un interés propio mutuo).

La verdad se aproxima más a lo siguiente: si trabajamos juntos, todos estaremos mejor (y ¡ay de aquella corporación o sociedad que durante mucho tiempo conserve la totalidad de los beneficios en la cúspide de la pirámide y sólo permita que una pequeña cantidad de los mismos vaya escurriéndose hasta llegar a la mayoría de los que formamos el “nosotros”!). La ética aristotélica presupone un ideal, un propósito último. Pero el ideal de los negocios, en general, no es –tal y como mis estudiantes se empeñan en insistir tan inteligentemente– “hacer dinero”. El ideal de los negocios consiste en satisfacer las demandas de la sociedad y hacer el bien público, y ser recompensado por ello. Este ideal, a su vez, define la misión de la empresa, al tiempo que proporciona los criterios para

que las empresas y todos aquellos involucrados en el mundo de los negocios puedan ser elogiados o criticados. Las siguientes frases –“Una vida mejor a través de la química”, “Calidad a un buen precio”, “Productividad gracias a la gente”, “El progreso es nuestro producto más importante”– no responden a unos simples eslóganes publicitarios, sino que constituyen razones para trabajar y vivir.

Sin una misión, una empresa no es más que un puñado de personas organizadas para hacer dinero, mientras se inventan algo para hacer (por ejemplo, “ganar a la competencia”). Puede que tales actividades contribuyan involuntariamente al bien público, pero la “mano invisible” de Adam Smith nunca fue una estrategia social fiable, y la diferencia entre tener la intención de hacer el bien y hacer el bien involuntariamente no sólo es ese sentimiento especial de satisfacción que se obtiene con lo primero. En contra del argumento nada convincente que defiende de un modo totalmente irresponsable que aquéllos (“los individuos bien intencionados”) que tratan de hacer el bien, en realidad, ha-

cen más mal que bien, la verdad, simple y clara, es que la mayor parte del bien de este mundo procede de las buenas intenciones. La actividad humana significativa es aquélla que intenta hacer el bien, en lugar de tropezar con él en la senda que conduce a la consecución de objetivos meramente competitivos o egoístas.

5. UNAS POCAS PALABRAS ACERCA DE LA VERDAD: LA VIRTUD ESENCIAL DE LOS NEGOCIOS

HOY EN DÍA todo el mundo reconoce que la verdad es el “aglutinante” –el “instrumento fundamental”– de toda iniciativa empresarial que triunfe, o de toda sociedad empresarial que triunfe. Pero, hasta hace muy poco, la literatura sobre ética empresarial apenas abordaba la cuestión de la confianza. Era de referencia obligada, por ejemplo, en los debates sobre las relaciones entre la dirección y los empleados, y las relaciones entre las agencias, pero la naturaleza de la confianza como tal no se examinaba, como si ningún análisis fuera preciso. Así, la obra de Francis Fukuyama, *Trust: The Social*

Virtues and the Creation of Prosperity, y la de John Whitney, *The Economics of Trust*, han suscitado un gran interés en el mundo empresarial. Cada una de ellas tiene sus virtudes, y su tema central –el hecho de que la confianza sea esencial para la prosperidad y los negocios– es incuestionable. Sin embargo, no dicen nada acerca de la confianza como tal, y a menudo evitan utilizar el peligroso término “ética”. Es como si el elemento fundamental de la confianza fuera la simple eficiencia, la eliminación de “costes de transacción” ruinosos, sin ninguna moral ni ninguna implicación ética. Whitney, por ejemplo, empieza y concluye básicamente su análisis con la definición que el *Random House Dictionary* ofrece del término “confianza”, como si esa definición “oficial” de la palabra bastara para comprender las complejidades y sutilezas del fenómeno. Fukuyama redescrive la confianza –no sin cierto recelo– como “una sociabilidad espontánea” que se da en determinadas culturas, pero no en otras. Tal vez la única característica más destacada de su libro sea la subordinación de la economía a la cul-

tura (que es la razón por la cual –apunto a modo de hipótesis– la mayoría de los economistas han abandonado a Fukuyama). Pero luego Fukuyama (yendo en contra de su propia percepción) hace un análisis excesivamente económico de las consecuencias de la confianza y de la desconfianza, reduciéndolas estrictamente a las grandes corporaciones, en lugar de ampliarlas –tal y como sucede en China– a vastas redes de vínculos comunales y de acuerdos comerciales.

En un reciente libro que abordaba el tema de la confianza (*A Better Way to Think About Business*, Oxford University Press, 1999), yo defendía el concepto de la confianza como un proceso dinámico, como una función de las prácticas y relaciones comunales, en lugar de considerarla como un “instrumento” –o “ingrediente”, o incluso “aglutinante”– cultural estático. En mi opinión, estas metáforas reflejan el hecho de que los ejecutivos suelen sentirse incómodos a la hora de hablar sobre la confianza, excepto, tal vez, cuando lo hacen en los términos más abstractos de aprobación. Cuando surge la

cuestión de la confianza, la aprueban con efusividad, pero enseguida se ponen nerviosos y cambian de tema. Hoy en día, los ejecutivos hablan mucho acerca de la confianza, tal vez porque no se equivocan al sospechar que ésta, en muchas empresas, siempre está bajo mínimos. Hace poco, uno de nuestros asociados –que también ofrece sus servicios como asesor a importantes compañías– dio una conferencia a varios cientos de ejecutivos de una de las corporaciones más importantes de América sobre la importancia de confiar en los propios empleados. El público se quedó estupefacto, reaccionando con un silencio atento, hasta que uno de ellos –que en realidad hablaba en nombre de todos– dijo: “pero ¿y cómo los controlamos?”. Se trataba de una pregunta muy reveladora, que reflejaba que no habían comprendido el tema principal de la conferencia; es decir, que la confianza es todo lo contrario del control. O, tal vez lo habían comprendido muy bien, pero se acobardaron cuando llegó el momento de pensar en sus consecuencias.

Al igual que quien por primera vez practica paracai-

370

dismo en la modalidad de caída libre y se ha leído con entusiasmo toda la literatura publicitaria sobre las emociones que proporciona este deporte y ha escuchado atentamente las instrucciones pertinentes, también el público preguntó con incredulidad: “¿y ahora quiere que saltemos del avión?”. Todos conocemos la importancia de la confianza, las ventajas de la confianza, y todos sabemos lo terrible que puede ser la vida sin ella. Pero cuando se trata de poner en práctica ese conocimiento, todos somos como ese paracaidista principiante. Crear confianza implica correr un riesgo. La confianza conlleva una ausencia de control, dado que parte del poder se transfiere o se cede a la persona en quien se deposita. Es como saltar desde el oscuro y claustrofóbico fuselaje de nuestro cinismo ordinario para lanzarnos hacia la caída libre y sin apoyo de la dependencia. Y, sin embargo, a diferencia del paracaidismo, nada resulta más imprescindible.

Actualmente, se corre el peligro de que la confianza sea sobrevalorada. A veces, se da algo parecido a un exceso de confianza; y entonces hay una

“confianza a ciegas”, una confianza sin garantía, una confianza imprudente. La confianza, por sí sola, no resolverá, tal y como prometen algunos de nuestros expertos, los problemas a los que debe enfrentarse nuestra sociedad. El problema –si podemos resumirlo en una o dos metáforas– es que la confianza a menudo se interpreta como si fuera un “medio” en el que tienen lugar las transacciones humanas, o como un “terreno”, una “atmósfera” o, incluso, dicho de un modo más impreciso, como “un clima”. Benjamín Barber, por ejemplo –uno de los primeros escritores que abordó el tema de la confianza y al que a menudo recurren los comentaristas actuales– afirma que la confianza es “la materia o el ingrediente básico de la interacción social”. Pero, ya sea como “elemento” o “ingrediente”, como “recurso” (Fukuyama), como “medio”, “terreno”, “atmósfera” o “clima”, la confianza tiende a asemejarse con demasiada facilidad a algo inerte, a algo que simplemente “está ahí” o que “no está ahí”, en lugar de interpretarse como un aspecto dinámico de la interacción y de las relaciones humanas.

Esta interpretación errónea de la confianza plantea una racionalización peligrosa. La confianza —el hecho de confiar— presupone honradez; es decir, una persona es honrada o no lo es. De modo que la confianza adopta la forma de una especie de conocimiento; el reconocimiento (aunque, evidentemente, uno puede equivocarse) de que una persona es honrada. Así, si una persona confía en otra —es lo que dice la racionalización—, entonces, no es necesario decir nada, y es mucho mejor que no se diga nada. Ésta es la esencia de nuestro problema. La confianza se presenta como algo inarticulado, irrepresentable. Desde esta perspectiva, el simple hecho de preguntar “¿confías en mí?” o “¿puedo confiar en ti?” genera —y no sólo indica— desconfianza. (La madre de Blaze Starr le dice a su hija: “No confíes nunca en un hombre que diga ‘confía en mí’”). Si alguien no confía en una persona, de nada servirá decirselo, a no ser que se trate de una especie de insulto, una forma de agravar un conflicto ya existente o una prueba de confirmación (“si me dices que debo confiar en tí, entonces todavía eres más mentiroso”).

Cuando un político o un líder ejecutivo dice “confíen en mí”, está corriendo un gran riesgo. Es muy probable que los que le dan su apoyo se pregunten por qué tiene que decirlo y empiecen a sospechar. Para los que ya sospechan de él, un imperativo tan osado confirma sus sospechas. Por otro lado, cuando alguien dice “confío en tí”, siempre existe la posibilidad de cierta manipulación, incluso la imposición no deseada de una carga psicológica, una de cuyas consecuencias puede ser la culpabilidad. Vaclav Havel, en su discurso al pueblo checo en 1990, afirmó: “debemos confiar los unos en los otros”. No dice: “confiad en mí” o “confío en vosotros”. Vale la pena analizar las circunstancias en las que un político (o cualquier otra persona) diría —o debería decir— algo así. En este caso, sin embargo, únicamente diremos que el motivo principal para hablar acerca de la confianza no sólo responde a la necesidad de “comprender” el concepto desde un punto de vista filosófico, sino también al hecho de poner la cuestión de la confianza “sobre la mesa” para hablar de ella en situaciones prácticas y concretas. El hecho

372

de hablar desde la confianza permite crear confianza, al tiempo que la desconfianza se atenúa. Por otro lado, el hecho de no hablar acerca de la confianza puede conllevar una desconfianza continua.

Lo que quiero recalcar –dicho en pocas palabras– es que la confianza no es algo que ocurra por casualidad. Es algo que nosotros mismos creamos a través de nuestras relaciones, incluyendo, en especial, nuestras relaciones en los negocios. Como tal, es la virtud empresarial esencial; la virtud sin la que no podrían darse los negocios, ni ninguna sociedad civilizada. En lugar de interpretar “los negocios son los negocios” como una excusa para engañar a la gente, yo afirmo que los negocios son, en última instancia y por su propia naturaleza, el negocio de la confianza y de las virtudes que lo posibilitan.

6. CONCLUSIÓN

EN EL SIGLO XIX, todo el mundo era consciente de que los negocios se habían convertido en la gran influencia civilizadora de Europa. Es posible que algunos escritores temieran –y

con toda la razón– una pérdida de cultura, pero en lugar de masacres sectarias en nombre de la religión y de contiendas de varios siglos de duración en busca de un trono o de una parcela de terreno, el nuevo mundo de los negocios ofrecía compromiso, ganancias mutuas, innovación y una riqueza generalizada a una escala nunca imaginada. Napoleón fue sustituido por miles de empresarios, mercaderes y banqueros. Diez años de guerra (1805–1815) se introdujeron silenciosamente en un siglo de paz y prosperidad.

La llegada del nuevo milenio plantea una cuestión fundamental a las libres empresas corporativas mundiales. La cuestión de si las empresas que ahora controlan –o que controlarán– los recursos del planeta y que sacan tanto provecho de la humanidad pueden demostrar no sólo su rentabilidad, sino también su integridad. Los antiguos argumentos cuasiteológicos siguen persistiendo: si las multinacionales y el capitalismo en general sirven mejor a la humanidad; si las corporaciones y el capitalismo son algo bueno o malo, o si, en el mejor de los casos, son amorales; si las corporaciones

pueden tener conciencia y si puede esperarse que sean responsables. Pero en el año 2001, todo esto es puramente académico. Tanto si se trata del “fin de la historia” como si no, ahora, la mentalidad de la libre empresa –junto con su defensa del consumidor– rige el mundo. Los mercados de masas, las economías de escala y la eficiencia de la distribución exigen organizaciones masivas, mientras que la desaparición de las fronteras nacionales –tanto desde un punto de vista práctico como legal– dejan la dominación de las corporaciones globales y multinacionales sin desafiar. Seguirá existiendo un mayor o menor número de regulaciones gubernamentales; algunas de ellas necesarias y favorables; otras, fastidiosas, y los gobiernos más poderosos podrán competir con todas y cada una de las mayores corporaciones. Pero ningún gobierno será capaz de igualar el poder colectivo del mundo corporativo. Además, muchos gobiernos, incluyendo las “superpotencias”, están considerablemente en deuda con las corporaciones. El futuro del mundo, por

lo menos durante el siguiente crítico siglo, está en manos corporativas. El modo en que dichas corporaciones lleven a cabo sus negocios y conciban su propia identidad ya no se tratará de “una simple cuestión de negocios”.

Dado que no soy más que un simple filósofo, no me corresponde a mí sugerir las reformas jurídicas y legislativas que impulsarían a los buenos ejecutivos a hacer uso de su mejor criterio en las decisiones corporativas que tan profundamente están afectando al futuro de la humanidad. Pero lo que sí puedo y voy a hacer –como un simple filósofo– es seguir recalcando lo que cada vez debería ser más obvio: que, en el nuevo mercado global, la libre empresa lleva consigo todas las responsabilidades de libertad; la obligación de ser lo mejor que uno pueda ser; la obligación de preocuparse por otros que también son libres, aunque tal vez no tan afortunados; la obligación de mirar más allá de los objetivos inmediatos de uno, hacia un futuro global más amplio e inevitablemente compartido.

1 Considérese el siguiente pasaje de la encíclica *Centesimus annus*, de Juan Pablo II:

“Volviendo ahora a la pregunta inicial, ¿se puede decir quizá que, después del fracaso del comunismo, el sistema vencedor sea el capitalismo, y que hacia él estén dirigidos los esfuerzos de los países que tratan de reconstruir su economía y su sociedad? ¿Es quizá éste el modelo que es necesario proponer a los países del Tercer Mundo, que buscan la vía del verdadero progreso económico y civil?

La respuesta obviamente es compleja. Si por «capitalismo» se entiende un sistema económico que reconoce el papel fundamental y positivo de la empresa, del mer-

cado, de la propiedad privada y de la consiguiente responsabilidad para con los medios de producción, de la libre creatividad humana en el sector de la economía, la respuesta ciertamente es positiva, aunque quizá sería más apropiado hablar de «economía de empresa», «economía de mercado», o simplemente de «economía libre». Pero si por «capitalismo» se entiende un sistema en el cual la libertad, en el ámbito económico, no está encuadrada en un sólido contexto jurídico que la ponga al servicio de la libertad humana integral y la considere como una particular dimensión de la misma, cuyo centro es ético y religioso, entonces la respuesta es absolutamente negativa” (nº 42).