



Universidad de Navarra

# *Occasional Paper*

---

OP nº 03/9

Enero, 2003

ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE  
LA EMPRESA: ¿CUALES SON LOS RETOS?

Antonio Argandoña \*

---

*Publicación de la Cátedra Economía y Ética*

\* Profesor de Economía, IESE

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

IESE Business School - Universidad de Navarra

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

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

Copyright© 2003, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

## **ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: ¿CUALES SON LOS RETOS?**

### **Resumen:**

Este documento es una versión editada de la conferencia pronunciada en la clausura de la X Conferencia anual de Etica, Economía y Dirección. Su tesis central es que una empresa bien gestionada es una empresa ética, y que un buen directivo es un directivo ético. Por ética se entiende aquí no un conjunto de normas impuestas desde fuera, sino algo ligado a la misma excelencia a la que debe dirigirse la organización, de un lado, y la tarea profesional del directivo, de otro.

**Palabras clave:** Etica, responsabilidad social corporativa, excelencia, estrategia, valores, virtudes.

## **ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: ¿CUALES SON LOS RETOS? (1)**

Quiero empezar agradeciendo a *Etica, Economía y Dirección* su amable invitación para pronunciar la conferencia de clausura de esta X Conferencia anual. Sería presuntuoso por mi parte pretender dar lecciones a esta audiencia de expertos sobre el tema, de modo que me limitaré a tratar de provocar un intercambio de ideas, que reflejan una vieja preocupación, que me parece que no es sólo mía, sino de otros muchos en la profesión: la de encontrar el adecuado enlace entre las ciencias y la práctica de la dirección, de un lado, y la ética aplicada a la empresa, de otro.

Empezaré enunciando lo que podría ser la tesis central de esta conferencia: una buena empresa es una empresa ética. O sea: una empresa no ética no puede ser una buena empresa, una empresa bien gestionada. Puede, desde luego, obtener grandes beneficios, aumentar mucho el valor de sus acciones, tener poder, tamaño, reputación... pero eso no significa que sea una buena empresa.

Y de esa tesis se deriva un corolario: un buen directivo es un directivo ético. Y si no es ético, no será un buen directivo, porque le faltarán competencias, capacidades, actitudes y valores necesarios para desempeñar bien su cargo. Y ello aunque disfrute de sueldos millonarios, aunque gane premios a la excelencia directiva, aunque le alaben los medios de comunicación y aunque la bolsa premie sus actuaciones con formidables aumentos en el valor de las acciones de su empresa.

No estoy hablando de posibilidades teóricas. El *CFO Magazine* concedió el premio de excelencia de 1999 a Andrew S. Fastow, director financiero de Enron; en 2000 se lo dio a Mark H. Swatz, director financiero de Tyco International... y en 2001 no pudo conceder el galardón porque el patrocinador del premio, Arthur Andersen, había cesado en la actividad económica en medio de una cadena de actuaciones desgraciadas, que se sumaron a las de las empresas de los premiados en los años anteriores.

Permítanme recordar brevemente lo que le ocurrió a Enron, hasta su quiebra a finales de 2001. En los años del petróleo barato y de la bolsa alcista, Enron obtuvo beneficios extraordinarios. ¿Quiere esto decir que su estrategia era óptima? Probablemente, no; pero los resultados eran muy buenos. En todo caso, cuando la bolsa se desplomó y el crudo aumentó

---

(1) Texto de la conferencia de clausura pronunciada en la X Conferencia Anual de Etica, Economía y Dirección, Madrid, 14 de junio de 2002. Este trabajo forma parte de las tareas de la Cátedra Economía y Etica del IESE, Universidad de Navarra. Agradezco a los participantes en la Conferencia sus comentarios y sugerencias, y a la Fundación José y Ana Royo, su ayuda económica.

de precio, la estrategia de Enron se mostró inadecuada, pero sus directivos no quisieron, no pudieron o no supieron reconocerlo.

No quisieron reconocerlo, probablemente porque la estrategia vigente había dado excelentes resultados financieros y porque abandonar aquella estrategia supondría renunciar a las altas valoraciones de la empresa en los mercados financieros que sostenían las generosas remuneraciones de los directivos mediante *stock options*. No pudieron reconocerlo, porque los analistas de Wall Street no fueron capaces de entender la necesidad de ese cambio de estrategia, y los directivos de Enron, aunque la hubiesen entendido, no habrían sido capaces de asumir los riesgos que llevaba consigo, por falta de capacidades (virtudes) para actuar así. Y no supieron reconocerlo, porque no fueron capaces de detectar sus propios fallos, cuya primera manifestación se daba en el ámbito de la ética –y esas señales de alerta no podían entrar en el campo visual de aquellos directivos, carentes de las necesarias cualidades morales.

Se inició así una huida hacia delante bien conocida, que condujo a acciones ilegales e inmorales, como falsear las cuentas de las sociedades especiales para ocultar el nivel de endeudamiento real de la empresa o hinchar artificialmente sus beneficios para mantener la elevada valoración bursátil que se había creado. Y unas conductas trajeron otras: conflictos de intereses dentro de la empresa y con sus auditores, utilización de información privilegiada, creación de incentivos perversos para hinchar el valor de las acciones, ocultación de impuestos, etc. Al final, como dice el refrán, «una vez la pasta de dientes está fuera del tubo, es muy difícil volver a meterla dentro».

Una conclusión de todo lo anterior es que una empresa no puede tener la misma estrategia cuando actúa éticamente y cuando no lo hace así, porque no ve –no puede ver– de la misma manera los problemas y el entorno, y porque no identifica –no puede identificar– las mismas oportunidades, alternativas, amenazas y retos. Porque comportarse éticamente no consiste en hacer lo mismo que los demás y, al mismo tiempo, llevar a cabo acciones de mecenazgo o servicio social. Una empresa que no sea ética no puede tener la misma estrategia que otra que lo sea. Y una empresa que no era ética no puede pasar a ser ética sin cambiar radicalmente la estrategia que seguía anteriormente.

Quiero subrayar que no se trata, simplemente, de que falte algo, sino de que todo es diferente: los hechos que se consideran son distintos, se valoran de manera diferente y llevan a otros diagnósticos; se contemplan otros juegos de alternativas, que se valoran de manera diferente; los directivos y empleados aprenden otras cosas, la historia se escribe de otra manera, y el futuro se ve también de manera diferente. Y el que no es ético no es capaz de ver esto.

Cuentan de uno que envió un lacónico telegrama: «Empieza a preocuparte. Detalles en breve». La dimensión ética sirve también –aunque no principalmente– para darse cuenta de dónde aparecerán los problemas en la gestión de empresas. Cuando un directivo empieza a vulnerar los principios éticos, puede estar seguro de que algo importante está pasando en su empresa y en su manera de dirigir, y conviene que se preocupe inmediatamente. Porque, si no lo hace, acabará perdiendo la capacidad de descubrir dónde están los problemas verdaderos.

Después de todo lo dicho, es lógico concluir que tanto la estrategia de una empresa como su práctica diaria deben estar basadas en la ética –no como un añadido, sino como algo esencial. Las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades que se descubren en el proceso de elaboración de la estrategia, son también fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades éticas o relacionadas con la ética. Y descuidar esto es un riesgo grave.

De ahí que uno de los retos con que, a mi juicio, nos enfrentamos los que nos dedicamos a la ética en la empresa es conseguir que esté presente en todas las ciencias de la dirección: en la estrategia y en el marketing, en las finanzas y en los recursos humanos, en la economía y en las operaciones. No se trata de convertir los cursos de esas materias en cursos de ética, sino de mostrar que ésta debe estar presente en todo tipo de decisiones que, aunque pueden parecer puramente técnicas, no lo son. Pero esto significa no sólo que debemos dar bien nuestros cursos, sino que debemos trabajar codo con codo con nuestros colegas, entrando en sus campos, utilizando su lenguaje, para ayudarles a elaborar teorías y prácticas que sean técnicamente correctas y que, sobre todo, se sostengan en buenos criterios morales. Philip B. Crosby afirmaba: «No conozco un solo problema de seguridad de un producto en el que la causa principal no fuera la falta de honradez de juicio de un directivo. Habitualmente, lo que intentaba era seguir un atajo para lograr un objetivo de corto plazo. El resultado a largo plazo era siempre un quebradero de cabeza nada provechoso».

Permítanme que dé un paso más en el enunciado de las tesis centrales de esta conferencia: la ética puede y debe ser una ventaja competitiva de las empresas. Porque sus directivos son capaces de ver lo que otros no ven –a saber, los efectos de sus acciones sobre las personas: sobre ellos mismos, en primer lugar, pero también sobre sus colegas, sus subordinados, sus clientes y proveedores y sobre la comunidad toda. Y entonces su estrategia estará basada en la unidad de actuación con todos esos *stakeholders*. Y también porque esos directivos serán capaces de hacer lo que otros no podrán hacer, porque habrán conseguido un equipo humano conjuntado, unido, entregado, que habrá podido desarrollar sus capacidades específicas. Y esto no es posible sin un fuerte componente ético en la vida y en la cultura de la empresa.

En los libros de ética solemos utilizar el caso de Johnson & Johnson para ilustrar cómo una empresa puede convertir sus convicciones éticas en sólidas ventajas competitivas. En 1982 murieron siete personas en el área de Chicago, envenenadas por cianuro que, según se pudo comprobar, había sido inoculado en cápsulas de Tylenol, un analgésico fabricado por Johnson & Johnson. Aunque la policía no recomendó la retirada del producto, los directivos de la empresa decidieron llevarla a cabo en todo el mercado norteamericano: una difícil decisión que podía ser entendida como un reconocimiento implícito de culpabilidad y que, en todo caso, dejaba el campo libre a sus competidores durante un período de tiempo indeterminado.

Cuando preguntaron a James Burke, el director general de Johnson & Johnson, cómo había tomado esa decisión, él aclaró que no había sido una decisión suya: «Había –dijo– decenas de personas que tenían que tomar literalmente cientos de decisiones, y todas en un abrir y cerrar de ojos. Ellos no podían llamarme para cada decisión. Tenían que tomarlas ellos, y tenían que ser decisiones correctas, porque sabían que eso es lo que se esperaba de ellos». Lo que James Burke no explicó es que, un par de años antes, esos mismos directivos habían vuelto a discutir ampliamente el “credo” de la empresa, de modo que tenían muy claro lo que se esperaba de ellos no sólo en términos de cuenta de resultados, sino, sobre todo, en términos de responsabilidad social corporativa.

La decisión de Johnson & Johnson salió bien. Un año después del regreso del Tylenol a las estanterías de los supermercados, debidamente protegido contra posibles manipulaciones como la que dio lugar a las intoxicaciones de 1982, había recuperado ya el 90% del mercado. Y desde entonces la empresa figura en los primeros puestos de las listas de empresas más admiradas. Una muestra de cómo se puede convertir la ética en una fortaleza corporativa.

Hay otros casos, menos conocidos pero no menos interesantes. Intuit es una empresa líder en el segmento de software para finanzas personales. Mientras se desplazaba para dar una conferencia, en febrero de 1995, el director general de Intuit, Scott Cook, se enteró de que había un defecto en TurboTax, el programa elaborado para la declaración de impuestos. Llamó inmediatamente a la compañía, donde le dijeron que ya habían enviado una noticia a la prensa explicando la naturaleza del problema y cómo solucionarlo, ofreciendo el envío gratuito e inmediato de un programa corregido a todos los clientes que lo solicitasen (aunque no les afectase el problema detectado y aunque no pudiesen demostrar que eran propietarios del programa defectuoso), con un coste desconocido para la empresa, y ofreciendo a sus clientes hacerse cargo de las multas que pudiesen recaer sobre ellos como consecuencia del fallo del programa. «El problema era nuestro, no de nuestros clientes», declaró Cook. Y el mercado les premió con una fidelidad que se ha mantenido a lo largo del tiempo.

Lo que estos casos, y otros muchos, muestran es, primero, que dirigir con valores lleva a dirigir de una manera diferente –viendo otras consecuencias y buscando otros objetivos. Segundo, que los valores deben estar presentes en todas las decisiones. Tercero, que los valores son eficaces cuando son compartidos –estudiados, discutidos, «manoseados»– por todos, hasta que se convierten en los valores de cada uno, no sólo de la organización. Y cuarto, que actuar conforme a valores es la única manera correcta –también técnicamente– de actuar.

Déjenme que cite un caso más. El joven Arthur Andersen había creado en 1913 Andersen, DeLany & Co. Un año después, un cliente le propuso que diese el visto bueno a la contabilidad de una operación que no respondía a sus estándares éticos, y Andersen le contestó que no había dinero suficiente en Chicago para moverle a hacerlo. Andersen, que tenía dificultades para pagar la nómina de sus empleados a fin de mes, perdió el cliente, pero conservó durante décadas su reputación como un auditor fiable y moralmente intachable.

A nosotros, como estudiosos de la ética de la empresa, este planteamiento nos debe llevar a subrayar la importancia de evitar la consideración de la ética como un conjunto de normas, reglas o códigos, algo que “hay que” observar, algo externo a la persona o a la organización, que se añade desde fuera a una decisión eminentemente técnica o económica. Este punto de vista tiene quizá más predicamento en Estados Unidos que en Europa, pero también aquí está conociendo un importante desarrollo, primero, por la influencia de trabajos, artículos y libros sobre ética de la empresa procedentes de la cultura anglosajona; segundo, por la necesidad de compartir modelos en ética y en *management*, y tercero, por la influencia de los consultores, a los que viene muy bien esa visión de la ética como un conjunto de normas, que puede servir así de base para el desarrollo de modelos de consultoría, con el riesgo de convertir la ética en una sociología, y la responsabilidad social corporativa en la observancia externa de unas exigencias de la sociedad civil o de las organizaciones no gubernamentales, como, por desgracia, estamos observando en muchos casos.

Este enfoque de la ética como un mero conjunto de normas es, en mi opinión, un planteamiento incorrecto, aunque puede resultar útil en algunos casos. En efecto: si se considera que el fin de la empresa es la maximización del valor de las acciones, como sostiene la ciencia económica, entonces la ética pasa a formar parte de las restricciones impuestas a la conducta de la organización. Esto puede ser muy cómodo para el directivo, que sabe siempre lo que debe hacer –maximizar los beneficios a largo plazo, sujetos a restricciones impuestas por la tecnología, la ley, las costumbres o normas sociales... y la ética. Es también cómodo para el teórico de la dirección, que puede usar los modelos tradicionales de la economía sin necesidad de aplicar esfuerzo –que puede ser muy costoso–, para integrar la ética en esos modelos, no como mera restricción, sino como un componente esencial del

proceso de toma de decisiones. Y es cómodo para el consultor o asesor de empresas –también para el asesor en temas morales–, que se debe limitar a señalar cuáles son los mínimos éticos que se deben respetar en cada caso. Pero esto supone consagrar la dicotomía entre decisiones técnicas y decisiones éticas, dejando que estas sean añadidos a aquellas, que conservarán su autonomía, de forma que nunca se conseguirá la integración real de la ética y el *management*.

Hay otro motivo más para rechazar esta visión de la ética, como restricción más o menos externa al proceso de dirección. Hay una corriente en nuestra disciplina que considera que, dado que cada uno ve la vida de una manera determinada, no resulta procedente buscar metas compartidas o valores comunes, sino sólo establecer mínimos –recogidos en códigos o normas universalmente aceptados– que todos debemos cumplir, para hacer posible la convivencia. Pero esto supone reducir la ética a un orden social abstracto, aséptico, funcional, que sirve para ordenar la vida en la sociedad o en la empresa con el objetivo de evitar problemas y reducir costes, dejando que el mercado y la competencia decidan lo demás. Pero esto, que puede ser un buen punto de partida para la convivencia ciudadana en una sociedad plural, no puede ser suficiente en una institución, la empresa, que tiene como objetivo la consecución de la excelencia. Porque, en cuanto señalamos que hay algo bueno y algo mejor, los fines de la empresa nos mueven a buscar eso que es mejor. Y ahí necesitamos la orientación de la ética, no sólo como un mínimo de convivencia ordenada, sino como una guía para la consecución de la excelencia, no ya en algunos órdenes, sino en todos ellos.

En todo caso, el enfoque de la ética basado en la observancia –*compliance*– de unas normas, no es adecuado, porque no facilita la integración de la ética en la estrategia, como he propuesto antes. De esta manera, la ética será siempre un añadido: una restricción, algo que “no se puede hacer”, o, a lo más, la guinda que corona el pastel, pero que no forma parte de sus ingredientes principales. Y esto conduce a una forma de esquizofrenia en la dirección que no puede ser buena, no ya para la ética, sino para la misma dirección.

Y déjenme que les ponga un caso reciente que lo ilustra. Una empresa que el Center for Corporate Citizenship del Boston College distinguió por sus programas innovadores en la ayuda a minorías y mujeres. Que ganó seis premios de medioambiente en el año 2000. Ampliamente reconocida en los ambientes de defensa de los derechos humanos y de lucha contra el cambio climático y contra la corrupción. Votada durante tres años seguidos como una de las cien empresas norteamericanas preferidas para trabajar, e incluida en la lista “*All Star*” de las empresas más admiradas en el mundo en el año 2000. Famosa por sus contribuciones a organizaciones caritativas en desarrollos escolares, programas de alfabetización, *United Way*, etc. Que puso en práctica programas para animar a sus empleados a trabajar como voluntarios, y que doblaba la contribución económica de sus trabajadores en actividades caritativas. Que incluía la *triple bottom line* –económica, social y medioambiental– en sus informes periódicos. Y que tenía uno de los mejores códigos éticos de Estados Unidos. Sí, ustedes ya lo habrán adivinado: me refiero a Enron Corp., protagonista en 2001 de uno de los mayores escándalos éticos de las últimas décadas.

No basta, pues, cumplir con unas reglas establecidas desde fuera. La ética debe ser, ante todo, un compromiso de las personas –de los directivos, empleados y propietarios– consigo mismas y con la sociedad, un proyecto de vida, una pauta que ordene las decisiones a la hora de construir la vida: una llamada a la excelencia. Pero, en una sociedad plural y multicultural, no podemos pretender que personas muy distintas, con objetivos no siempre compatibles, con planes distintos, sean capaces de desarrollar una ética común. ¿Cómo se puede superar esa contradicción?

Me parece que esto nos exige definir en cada sociedad –también en cada empresa– unos mínimos éticos que presidan la convivencia sin generar conflictos importantes. Pero inmediatamente hay que ir más allá, no imponiendo una concepción ética determinada, sino creando ámbitos en los que podamos avanzar hacia resultados más ambiciosos. Y la empresa es un marco idóneo para ello; más aún, necesita ese planteamiento, porque, por su misma naturaleza, no puede limitarse a ser un lugar de convivencia sin conflictos graves, sino que debe esforzarse siempre por tender hacia un ideal de excelencia. Y la excelencia se exige en todos los ámbitos, no sólo en el económico y técnico, sino también en el social y en el ético. Y no puede limitarse a unos mínimos –esto sería la negación de la excelencia–, sino que tiene que tender a máximos.

El reto es, pues, combinar la variedad de conductas éticas en la empresa con la excelencia en sus diversas facetas y con la excelencia de las personas –de todas y de cada una–, también en esas facetas técnico-económicas, sociales y morales, sin forzar a ninguna a ser ética o a serlo de manera distinta a lo que su conciencia requiere.

Pues bien: ésa es la tarea del directivo. A él corresponde elaborar la misión externa de la empresa, que se refiere, fundamentalmente, a las necesidades sociales que la organización se propone satisfacer –lo que implica su concepción del negocio a largo plazo. A partir de esa misión externa, debe proponer otra misión interna, capaz de motivar al equipo humano de la empresa por el cumplimiento de aquella misión externa. De ahí se derivarán las competencias distintivas que la organización, los empleados y el propio directivo deberán desarrollar para adquirir la ventaja competitiva que les permita conseguir los fines de la empresa sirviendo a aquellas misiones externa e interna. Y esto desembocará en la elaboración de la estrategia, con la que la empresa responderá en cada momento a los retos y amenazas del entorno.

Y la ética deberá estar presente en todas esas etapas: en la definición de la misión externa y de la misión interna, en la identificación de las competencias distintivas, en el desarrollo de los conocimientos, capacidades, actitudes y valores necesarios para conseguirlas, y en el diseño e implementación de la estrategia. Dirigir, es, pues, gobernar hombres y mujeres para la acción, para cambiar la realidad y obtener resultados. Y la ética es, precisamente, la reflexión sobre la realidad para sustentar las conductas y cambiar la realidad de acuerdo con lo que pide la excelencia de las personas y de las organizaciones.

Esos resultados que intenta conseguir el directivo con su acción no son los meramente extrínsecos –beneficios, costes, producción, ventas, ingresos...–, sino que incluyen también los intrínsecos –los aprendizajes del propio directivo– y, sobre todo, los trascendentes –los efectos de la acción sobre los demás y sobre sus aprendizajes: sobre los otros directivos y empleados, sobre los clientes y proveedores, sobre la comunidad local y la sociedad en general. Pues bien, cuando consideramos todos esos resultados, entendemos el papel de la ética, que empieza por la restricción de no hacer daño a los demás, para convertirse luego en la exigencia de la mejora, primero del propio directivo y luego de todos los demás. Y esto, insisto, no como un añadido, sino como parte integral de la propia función de dirigir una organización. Y no –o no sólo– porque lo pide una norma ética –formulada desde fuera o propuesta como un objetivo personal–, sino porque lo exige la excelencia empresarial, la excelencia de la propia función del directivo.

Esa es la función del líder en la organización, una persona capaz de crear un ambiente de confianza y de unidad en la empresa y en su entorno, que pueda llevar a un colega o a un subordinado a decirle: «De acuerdo. No lo veo claro, pero lo haré como tú dices, porque tú sabes cómo hay que hacer las cosas (competencia profesional) y, sobre todo,

porque sé que tú buscas siempre lo mejor para la organización, para todos en ella y, por tanto, también para mí (competencia moral)».

La tarea del directivo incluye, pues, abrir horizontes a todos en la organización y en su entorno para que entiendan mejor sus fines personales, los de la empresa y los de los demás, y la necesaria coordinación de esos fines, porque ésa es la manera de que los hombres y mujeres de la organización sean excelentes y de que desarrollen sus capacidades para hacer excelente a la empresa.

Y esto no se puede imponer. Por eso no cabe una ética de máximos –de contenidos máximos– en la empresa. Pero sí debe desarrollarse un caldo de cultivo en el que cada persona pueda conseguir su excelencia, y para que la empresa consiga también su excelencia, y la consiga cada día, porque se trata de una tarea siempre en marcha, nunca acabada, que cada día hay que volver a emprender. Y como eso se debe conseguir entre todos, está claro que debe tener una base dialógica. De este modo se conseguirá ensamblar una ética de mínimos y máximos, de deberes y derechos, de convicciones y responsabilidades –lo que no significa que una concepción ética sea apta para una situación y otra concepción distinta sea más apropiada en otras circunstancias.

Esto sugiere que podemos encontrar en la empresa muchas “morales”, muchas prácticas distintas, pero todas deben estar acordes con esa ética, sin ser uniformes, porque precisamente en la variedad de prácticas radica la riqueza de la empresa, y porque variadas son también las experiencias, los aprendizajes y las circunstancias en que se encuentran las distintas personas. Ser ético no es hacer determinadas cosas, sino actuar de determinadas maneras, y hay, probablemente, diversas maneras de comportarse en una situación, todas ellas éticamente correctas y compatibles con el desarrollo moral y la excelencia de las personas y de la organización.

Esto implica que la responsabilidad ética está “descentralizada” en la empresa –aunque para el conjunto de la misma recaiga sobre todo en la alta dirección. En definitiva, ser ético es hacer el bien, pero... ¿qué bien es ese? ¿Quién lo conoce? Indudablemente, es cada persona, en su puesto de trabajo y con sus responsabilidades concretas, la que está en las mejores condiciones para saber qué bien es ese y para ponerlo en práctica.

Pero esa misma variedad de situaciones y comportamientos exige que la estructura, la organización, la cultura y las normas vigentes en la empresa tengan un contenido ético. Porque no basta la ética personal, ya que la estructura puede facilitar o dificultar el comportamiento ético y el desarrollo moral de las personas. Pero no me extenderé aquí sobre este punto, que es sobradamente conocido.

¿Cómo lograr ese desarrollo de los valores y de las virtudes de todos en la organización? La identificación de los valores con ideales que hay que vivir supone un ejercicio de racionalidad: hace falta información –qué valores son esos, en qué consisten– y formación –por qué he de vivirlos, cuáles son las consecuencias de actuar o no de acuerdo con ellos. Y un ejercicio de virtualidad, de desarrollo de la capacidad de vivir de acuerdo con esos valores, lo que supone un entrenamiento, un ejercicio continuado de las virtudes en que, en definitiva, consiste la conducta moralmente correcta. Lo que supone salir de la visión estrecha de la ética –¿puedo hacer esto?– para pasar a otro punto de vista, más amplio pero también más exigente –¿qué debo hacer?, ¿por qué debo hacerlo? y ¿cómo puedo ser capaz de hacerlo?

Para poner en práctica esto no hay recetas. Y, sin embargo, podemos hacer algunas recomendaciones de interés. Por ejemplo, conviene preguntarse acerca de lo que nos mueve a actuar –¿por qué hago esto? Tener en cuenta las consecuencias de nuestras acciones sobre nosotros mismos –los aprendizajes, tan importantes en el análisis ético de las acciones– y sobre los demás –¿qué les pasará si yo hago esto? (y conviene tener un punto de vista muy amplio acerca de quiénes son los demás: cuantas más personas implicadas sea capaz de ver en mis acciones, más profundo será el contenido de mi ética). Esforzarse por descubrir las necesidades de los demás y tenerlas en cuenta. Ayudar a los demás a conocer los motivos por los que actúan. Animarles a preguntarse acerca de los efectos de sus acciones sobre ellos mismos y sobre los demás. Suprimir las acciones que mueven a otros a actuar de manera egoísta. Fiarse en los demás –y que lo sepan: fomentar su sentido de responsabilidad–, y dejar que se equivoquen. Vivir ejemplarmente, porque los valores no se conocen en abstracto, sino encarnados en conductas de personas concretas. Y ser capaces de generar muchas alternativas a la hora de tomar decisiones, para no dejarnos atrapar en falsos dilemas.

A estas alturas, ya he cerrado el ciclo de mi argumentación: la calidad técnica de un directivo no se puede separar de su calidad moral. Una buena dirección es, también y en primer lugar, una dirección ética. Un buen directivo es un directivo ético. Y un directivo inmoral es, habitualmente y antes que nada, un mal directivo. Como señalaba David Maister, hablando de los recientes escándalos ocurridos en empresas de profesionales en Estados Unidos, «la gente hace cosas mal hechas, que ni siquiera se acercan a la ética. Pero son prácticas comunes. Es lo que pasa dentro de las empresas, porque es lo que han enseñado a la gente. Antes incluso de que se enfrenten a un tema ético, les han enseñado que si hay posibilidad de hacer dinero, lo cojan. O sea, no es que empezaran bien y de repente se encontrarán ante un problema ético y se equivocaran. El mensaje ha sido siempre que no hay nada que valga la pena, fuera del dinero». Y añadía: «Una buena empresa debe tener las agallas de seguir fielmente una estrategia [una dirección ética, diríamos nosotros]. Y se pueden contar con los dedos de una mano mutilada el número de empresas de servicios profesionales que tienen el coraje de ser fieles a su estrategia».

El director general de Merrill Lynch, David Komansky, se excusaba así hace unos meses en la reunión anual de la compañía: «No hemos actuado –decía– de acuerdo con los altos estándares que forman parte de nuestra tradición, y quiero aprovechar esta oportunidad para pedir perdón a nuestros clientes, a nuestros accionistas y a nuestros empleados». Estas palabras tienen como trasfondo la querrela presentada por el fiscal general del Estado de Nueva York, porque los analistas de Merrill Lynch se burlaban en sus correos electrónicos internos de los mismos valores que la empresa estaba recomendando comprar a sus clientes. ¿Se debía ello al incentivo perverso creado porque la remuneración de los analistas dependía del negocio de banca de inversión? Sí, sin duda, pero la razón es más profunda: los analistas que actuaban de aquella manera eran, ante todo, malos analistas, desde el punto de vista técnico, no sólo ético, porque estaban recomendando valores que no lo merecían, y ellos lo sabían. Y la empresa que consiente esas prácticas es una mala empresa, no sólo una empresa inmoral, independientemente de la cuantía de sus beneficios. Precisamente, la falta de ética implica una ceguera ante un aspecto de la realidad que impide a los directivos y a los analistas comportarse como buenos profesionales, en el sentido pleno de la expresión.

Ahora, los auditores, los consejeros legales, los analistas financieros y los demás profesionales están buscando soluciones a los problemas que han ido aflorando en los últimos años. La tentación, en estos casos, es pasar la responsabilidad a otra instancia: «que regule el Estado», o «éste es un problema de toda la profesión», o «ante sucesos como Gescartera, Andersen o Enron, la sociedad debe tomar cartas en el asunto». Pero lo correcto es pensar que estamos ante una responsabilidad, primero, de las personas implicadas; luego, de

la empresa; después, del sector y de toda la profesión, y, finalmente, de las autoridades y de toda la sociedad, incluyendo clientes, proveedores, medios de comunicación, escuelas de dirección, etc. Porque la clave no está –solamente– en mejorar las regulaciones –y cumplirlas–, sino, sobre todo, en ser un buen profesional y un buen directivo, al frente de una buena empresa en una sociedad éticamente desarrollada.

Al llegar a este punto, me parece que ha quedado claro lo que pretendía mostrar desde el principio. La ética no es un añadido en la gestión de las empresas, sino un elemento integral de la misma. Un directivo que no sea ético no será, no podrá ser un buen directivo, aunque su sueldo y su prestigio sugieran lo contrario. Y nosotros, los que nos dedicamos a los estudios sobre ética en la empresa, debemos redoblar nuestros esfuerzos para convencer a los teóricos del *management* de que la ética debe formar parte de sus modelos científicos, y a los directivos de empresa, de que sólo si son éticos podrán desarrollar la excelencia que, en definitiva, es la meta de todo profesional.