



**JUAN A.  
PEREZ LOPEZ**

**EL SENTIDO DE LOS CONFLICTOS ETICOS  
ORIGINADOS POR EL ENTORNO EN QUE OPERA LA EMPRESA**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**4**

## INDICE

---

1. Introducción
  2. La reducción de la ética de la empresa a su vertiente sociológica.
  3. La reducción de la ética empresarial a la formulación de teorías éticas normativas.
  4. El formalismo moral
  5. La teorización incompleta
  6. Hacia una ética de la dirección
  7. Conflictos éticos originados por el entorno.
- Notas

## 1. Introducción

Los conflictos éticos en la empresa suelen aparecer cuando las personas que han de tomar decisiones empresariales se encuentran con la aparente imposibilidad de elegir acciones que satisfagan simultáneamente sus criterios de racionalidad económica y sus criterios éticos.

En ciertas situaciones del entorno de la empresa, el logro de sus metas económicas puede parecer especialmente difícil sin el recurso a modos de actuación cuya calidad ética es, al menos, cuestionable. En ese tipo de entornos suele también ocurrir que ciertos comportamientos que dan toda la impresión de no ser *demasiado incorrectos* -sólo ligeramente no-éticos-, ofrecen buenas posibilidades económicas. Los *rigurosamente éticos*, sin embargo, parecen conducir al desastre económico. (Si no se dan "comisiones" a los encargados de compras no se logra vender nada. Si no se la doy yo, se la dará un competidor mío, etc.).

El enfoque normalmente usado para resolver estos conflictos suele consistir en un análisis ético en el que se intenta determinar:

1) Qué acciones no pueden ser éticamente aceptables bajo ningún concepto, es decir,

sean cuales fueren las consecuencias económicas que se padeciesen al dejar de realizar esas acciones.

2) Qué otras acciones están justificadas -se pueden considerar aceptables- en las circunstancias concretas de que se trate, aún reconociendo que en otras circunstancias distintas podrían no ser aceptables.

Para el hombre de empresa que acude al moralista a fin de recibir el oportuno consejo, no es extraño encontrarse con la sensación de que el moralista utiliza alguna extraña "tecnología" de la que "sale" una regla práctica que, tal vez, le sirve para aquel caso concreto, pero que, sin saber muy bien por qué, no puede aplicar en otros casos que a él le parecen "casi" iguales.

Por el otro lado, el moralista suele no pocas veces sentirse profundamente incómodo al dar su consejo. Y cuanto mejor moralista es, mayor suele ser su incomodidad. Un buen moralista lo primero de lo que es consciente es de que la moral no es una "tecnología" productora de reglas aplicables a casos concretos. Sabe que, en esos casos concretos, las *intenciones* del sujeto son de vital importancia para la calificación ética de la acción. Sabe que la *ignorancia* del sujeto -ignorancia que no puede trivializar reduciéndola a la simple carencia de

información abstracta- cualifica seriamente la obligación moral. Sabe que las consecuencias previstas de una acción son materia fundamental para el juicio moral de esa acción, y es bien consciente de su carencia de conocimientos técnicos para realizar una previsión medio aceptable de esas consecuencias en mundo tan complejo como lo es el socio-económico. Sabe, por último, que el juicio que pueda formular respecto a la licitud moral de una acción concreta depende, en muchos casos, de las posibilidades del sujeto para encontrar o no otras alternativas, otros posibles modos de actuar, distintos a aquellos que le viene a consultar. Y también en este caso es consciente de su carencia de conocimientos técnicos al respecto.

Algunos de estos problemas se agravan cuando el conflicto ético viene provocado por circunstancias que aparecen en el entorno de la empresa debido a los cambios que han ocurrido en ese entorno. Está en la propia entraña del trabajo directivo el saber preparar a la empresa para esos cambios -desarrollar la empresa como un organismo capaz de adaptarse y resolver nuevos problemas-. Si el directivo ha fallado en el cumplimiento de esa misión, es prácticamente seguro que acabará pensando que, dado lo difícil que se ha puesto

la coyuntura, para poder sobrevivir le sobran ciertos escrúpulos morales y le falta dinero fresco a bajo tipo de interés,

Estas observaciones no significan, ni mucho menos, que un buen directivo no vaya a encontrarse con conflictos éticos originados por cambios ocurridos en su entorno. Seguramente los tendrá, y pueden ser verdaderamente graves. Como cualquier profesional, tendrá que estar dispuesto a sacrificios -y algunas veces sacrificios heroicos- si quiere de verdad desarrollar a fondo su calidad profesional.

Hay no pocos indicios, sin embargo, de que esos conflictos son muy distintos -tienen un *sentido* muy diferente de los pequeños planteamientos que tan frecuentemente aparecen en los manuales sobre "ética de la empresa". No hay que olvidar que la acumulación de reglas y prescripciones, para garantizar una conducta humana positiva, acaba produciendo "fariseos". Tan solo el amor consciente a un Ideal -ideal cuyo logro puede exigir el cumplimiento de hasta la última "iota o tilde de la ley"- puede producir sacrificios heroicos.

Probablemente, lo que nos está faltando no es un mayor desarrollo formal de la "ética para hombres de empresa". Lo que nos hace falta, en cambio, es una especie de "ascética del

comportamiento empresarial". Una *ascética* que ayude al hombre de empresa a entender el *para qué* de los sacrificios que ha de realizar cuando subordina lo económico a lo ético. Una *ascética* que le permita ver con claridad como nunca será un buen directivo -un buen hombre de gobierno- si no se esfuerza seriamente en mejorar constantemente su calidad ética personal.

Vamos a abordar ese tema: en que ha de consistir, al menos en sus líneas más generales, esa *ascética empresarial*. Empezaremos para ello revisando brevemente algunas concepciones reduccionistas de la "ética de la empresa" que están bloqueando el desarrollo que propugnamos. Por último, veremos el sentido de los conflictos éticos que nos ocupan a la luz de aquella *ascética*.

## 2. La reducción de la ética de la empresa a su vertiente sociológica.

No es infrecuente encontrar entre autores que escriben sobre Business Ethics -especialmente en los Estados Unidos- un enfoque netamente pragmático; sus intentos se orientan hacia la elaboración de una serie de reglas acerca de lo que la empresa debe hacer, o dejar de hacer, con respecto a sus trabaja-

dores, clientes, accionistas y, en general, su entorno social.

Parece que el objetivo fundamental de lo que denominan "Business Ethics" consistiría en la elaboración de un inventario de las obligaciones de la empresa respecto a sus partícipes y respecto a toda la sociedad, en cuanto ésta puede ser afectada por las decisiones empresariales.

En no pocos casos, el criterio último por el que una decisión se considera ética o no viene determinado por la "aceptabilidad social" de las consecuencias de esa decisión. Naturalmente, y salvo ciertos casos en que ingenuamente se da por supuesto que lo que sea "socialmente aceptable" o no está perfectamente claro, gran parte de la discusión suele estar centrada precisamente en ese punto, es decir, en el análisis de la aceptabilidad o no aceptabilidad social de ciertas consecuencias de las decisiones objeto de investigación.

Por estas razones, los planteamientos intelectualmente más rigurosos acaban remon-tándose a cuestiones más fundamentales, e intentan dar soporte a sus conclusiones aplicando el imperativo categórico kantiano, los principios más elementales de la justicia conmutativa o, en definitiva, ciertas reglas básicas de comportamiento respecto a los demás -pos-

tulados de la razón práctica- especialmente afines al talante norteamericano.

El producto final de esas elaboraciones suele consistir en un conjunto de "reglas éticas" - muchas veces bastante razonables-, y gran parte del trabajo de los especialistas se concentra en como aplicarlas a situaciones lo más concretas posible.

Esa aplicación no es nada fácil en la mayoría de los casos, ya que suele implicar una cierta predicción de las consecuencias de la decisión objeto de estudio a fin de poder valorarla.

El enfoque -con independencia de la razonabilidad o verdad de las reglas abstractas que con él se obtengan tiene dos limitaciones intrínsecas que tienden a invalidar su utilidad práctica.

La primera de estas limitaciones tiene que ver con los motivos del decisor para aceptar la normativa propuesta. Esa normativa busca garantizar el valor social de las decisiones -sus consecuencias positivas para el resto de la sociedad en cuanto ésta viene afectada por la decisión-. En ningún momento se investiga por qué razón el decisor ha de preocuparse por esas consecuencias cuando él estime que puede evadir la acción de los mecanismos de control social. Precisamente la conciencia de

esta debilidad lleva a no pocos teóricos a sostener que las reglas por ellos deducidas deberían ser objeto de imposición coactiva vía legal. Será interesante ver en qué termina todo este proceso social porque, una vez más, vamos a asistir a la vieja tragedia de unos intelectuales bienintencionados abogando -sin ser conscientes de ello- por la tiranía en nombre del bien común. El problema de fondo es que al fijarse únicamente en el valor social -el valor para otros de las acciones con valor ético -el valor para el propio decisor-, han prescindido de hecho de la Etica, y que se han quedado en una Sociología normativa sin fundamentación ética. A partir de ese punto, lo que se siga no será más que una aplicación del viejo teorema de que, lo mismo que no puede haber Etica sin Libertad, no puede tampoco haber Libertad sin Etica.

La segunda de aquellas limitaciones tiene que ver con un supuesto implícito acerca de la posibilidad de la predicción "a priori" de las distintas consecuencias de una acción. Así como la primera limitación afecta a un *problema motivacional* del decisor, ésta afecta a un *problema cognoscitivo*. En síntesis el problema es el siguiente: La predicción de las consecuencias externas de una acción -las consecuencias susceptibles de observación empírica-

es imposible cuando en la ejecución de la acción intervienen decisores humanos. Tan solo sería posible si se diesen las dos siguientes condiciones:

a) El predictor tiene información perfecta de las reglas de decisión que usarán todos y cada uno de los decisores (esas reglas especifican la reacción de un decisor frente al entorno).

b) Esas reglas de decisión no cambian al actuar los decisores (es decir, no hay aprendizaje como consecuencia de las decisiones).

Es evidente que, salvo casos triviales, cualquier evaluación de una acción basada en la predicción de sus consecuencias externas -y observables- será no sólo incompleta, sino que nada impide que sea absolutamente errónea.

La evaluación "a priori" de las acciones humanas es el eje de cualquier elaboración que pretenda dar normas o prescripciones sobre el comportamiento humano. Una evaluación que pretenda fundarse sobre las predicciones de las consecuencias externas de esas acciones -como es el caso en el enfoque que nos ocupa-, está suponiendo una teoría de la decisión humana verdaderamente trivial: ignora toda la delicada articulación del conoci-

miento humano en el proceso decisor. Lo peor es que, además de trivial, es peligrosa, pues está cerrada "ab initio" a la evaluación específicamente ética de las acciones humanas (ya que el valor ético de una acción no depende de sus consecuencias externas sino de las que cause en el interior del propio sujeto que la realiza).

En definitiva estas dos limitaciones tienen una doble raíz. La primera -y más peligrosa- viene de la reducción de la ética a sus aspectos sociológicos, dando lugar a unas elaboraciones normativas de carácter sociológico sin un auténtico fundamento ético. Los enfoques que analizaremos a continuación superan este problema ya que constituyen desarrollos éticos en sentido estricto.

La segunda raíz viene de la trivialidad del modelo (implícito) que manejan para la decisión humana -su falta de fundamento antropológico-. Ya veremos que las limitaciones ocasionadas por esta quiebra teórica también aparecen en esos otros enfoques. Allí trataremos el tema con mayor detalle al analizar lo que denominaremos el *formalismo moral* y la *teorización incompleta*.

### 3. La reducción de la ética empresarial a la formulación de teorías éticas normativas.

Encontramos otro grupo de elaboraciones -generalmente rigurosas desde el punto de vista conceptual-que tratan de aplicar a la empresa los conocimientos de la ciencia ética. En no pocos casos, esas elaboraciones toman prestados elementos de la Teología Moral o de la Doctrina Social de la iglesia. cada vez es más frecuente, sin embargo, el intento de encontrar argumentaciones en el plano estrictamente natural.

Su característica común, que las diferencia de las que antes hemos descrito, es que, al moverse en el ámbito propio de la ética, mantienen perfectamente clara la distinción entre las consecuencias sociales de la acción y sus consecuencias para la evolución de la calidad ética del sujeto que realiza la acción (consecuencias éticas en sentido estricto).

Las normas que desarrollan, por consiguiente, tienden a enseñar a las personas que deciden en las empresas a decidir correctamente atendiendo al logro de su fin último natural (felicidad personal). El objeto material de esas teorías viene delimitado por las decisiones que las personas suelen tener que tomar

como partícipes de las operaciones de la empresa. Las distintas teorías se esfuerzan en delimitar del modo más concreto posible cuáles son esas decisiones y en general reglas prácticas para evaluarlas éticamente, es decir, por sus consecuencias en cuanto afectan a las virtudes o los vicios del decisor. En otros casos se esfuerzan en la descripción de un "deber ser" de la empresa como comunidad humana, es decir, una descripción de cómo funcionaría la empresa si los seres humanos que la componen fuesen moralmente perfectos.

Por el lado de la normativa, es frecuente que esos trabajos acaben reduciéndose a un conjunto de reglas que, en nombre de la virtud de la justicia, muestran como ciertas prácticas posibles en la vida de los negocios son inaceptables desde el punto de vista ético (convertirían a quien las sigue en una *persona injusta*).

Por el lado positivo, suelen hablar de un "deber ser" en relaciones socio-económicas cuya corrección es indudable, pero no incluyen indicaciones sobre el proceso concreto que habría que seguir para el logro de ese "deber ser". Las *normas negativas* -que prohíben ciertas acciones- lo único que garantizan es que el "deber ser" siga siendo realizable -que no se está haciendo decrecer o eliminando la



misma posibilidad de alcanzarlo-. No es su objeto el orientar la acción positivamente hacia el "deber ser". Así pues, queda un tremendo vacío entre la descripción del "deber ser" -cómo sería la perfección- y esas normas negativas. Ese vacío ha de ser llenado por la descripción de los *medios ascéticos* que pueden ayudar en el logro de la perfección a partir de la situación real de partida, precisamente esa *ascética empresarial* que es objeto de nuestra investigación.

Técnicamente hablando diríamos que esas descripciones del "deber ser" perfilan, a veces con gran detalle, cómo sería un mundo de relaciones socio-económicas donde se realizase la Justicia -con letra mayúscula, es decir, el amor fraterno y la mutua solidaridad en que éste se manifiesta-. Sin embargo, apenas hay nada en esas descripciones donde se trate de la Prudencia, que es la virtud que capacita al hombre para realizar la justicia.

Para un hombre de empresa que es persona honesta y que no quiere dejar de serlo al hacer negocios, estas elaboraciones le ayudan a delimitar qué es lo que no *puede hacer* como hombre de empresa si quiere de verdad conservar su honestidad personal. Desde este punto de vista son bien prácticas, aunque dejen no pocas veces a esa persona con la sen-

sación de que está sacrificando su calidad profesional en aras de la conservación de su calidad humana.

Probablemente Tomás de Aquino y Aristóteles saltarían indignados ante conclusiones como la que acabamos de mencionar -sacrificio de la calidad profesional en aras de la calidad humana-. Ellos sí que tenían bien claro que esa aparente contradicción es tan solo eso, pura apariencia. Sabían muy bien que las exigencias éticas tienen un solo sentido: procurar el desarrollo de las virtudes morales en los sujetos actuantes. Y sabían también muy bien como la única auténtica contradicción es el suponer que pueda darse excelencia profesional en ausencia de virtudes morales. Y que ese error tan solo puede darse cuando se ha reducido una profesión a la posesión de unos conocimientos o habilidades técnicas, omitiendo su dimensión más esencial : el *uso* de esos conocimientos y habilidades para resolver problemas humanos. En nuestro caso probablemente saltarían de indignación porque la profesión que nos ocupa consiste primariamente en el gobierno de hombres y, en ese caso concreto, aquel supuesto no implica tan solo contradicción sino una auténtica aberración. Ya Aristóteles se esforzó bastante en dejar bien claro que para ser buen gobernante

es condición necesaria -aunque no suficiente- el ser buena persona. El resto de las condiciones en ausencia de ésta, generan esa forma de gobierno que se llama *tiranía*: El paradigma de la anti-profesionalidad en el gobierno.

Ahora bien, y volviendo a nuestro tema, ¿cuántos análisis de ética empresarial conocemos que expliquen -que muestren con claridad- la *necesidad intrínseca* de las virtudes morales para el ejercicio de la profesión de directivo? Cuando los hombres de empresa tienden a ver en las exigencias éticas algo *intrínseco a su profesión* -algo que, en todo caso, les afecta en cuanto son personas, con independencia de que sean hombres de empresa o astronautas- ¿hay algo en las elaboraciones al uso que les muestre lo profundamente equivocados que están *como profesionales*?

El escaso tratamiento de estas cuestiones tiene su origen en dos limitaciones del enfoque que nos ocupa. La primera de estas limitaciones la llamaremos el *formalismo moral* y, de hecho, no es privativa de las aplicaciones de la ética al caso de la empresa. La venimos padeciendo desde hace siglos en la mayoría de las elaboraciones que tratan de temas éticos. La segunda limitación es específica de nuestro tema -la ética empresarial- y

lo denominaremos la *teorización incompleta*. Vamos a ver someramente en qué consisten a fin de perfilar cómo han de ser superadas.

#### 4. El formalismo moral

Llamamos *formalismo moral* a los tratamientos de temas éticos cuya única finalidad es la clasificación y especificación de acciones humanas para facilitar la formulación de juicios abstractos sobre la corrección o incorrección -la licitud o ilicitud ética- de dichas acciones. Generalmente acaban ofreciendo un catálogo de "actos contra la virtud X, Y, Z, etc.", junto con la identificación de otras acciones que favorecen el desarrollo de virtudes específicas.

Es indudable que la ética como ciencia ha de ayudar la formulación de juicios sobre el *valor ético* de las acciones humanas concretas. Probablemente, y en última instancia, el valor ético de una acción para un sujeto determinado, viene medido por las consecuencias que esa acción producirá en el crecimiento o decrecimiento de las virtudes morales de ese sujeto. También es cierto que -salvo casos de *ignorancia invencible*- las acciones que son objetivamente contrarias a una virtud, producirán en el sujeto que las realice un deterioro

en esa virtud -tenderán a generar, si se repiten, un hábito vicioso opuesto a esa virtud-.

Con todo ello queremos decir que, lo que llamamos el *formalismo moral*, puede ser útil para dejar claro lo que un sujeto *no debe hacer* si quiere evitar la pérdida de sus virtudes morales. Su precisión, desde ese punto de vista, puede llegar a ser admirable.

Muy distinta será nuestra conclusión si valoramos el formalismo moral desde el punto de vista de su utilidad práctica para *impulsar y orientar* a los sujetos acerca de lo que *tendrían que hacer* "hic et nunc" para desarrollar, para hacer crecer, sus virtudes morales.

Veamos en primer lugar, sus limitaciones para provocar en los sujetos el *impulso* -es decir, la motivación- para que se esfuercen en buscar un ideal ético. Desde esta perspectiva diríamos que el *formalismo moral* "vende muy mal su producto". Se limita a decir al sujeto que, si desarrolla sus *virtudes morales*, será mejor persona, alcanzará su fin último (natural), será feliz, etc. Todo ello es cierto pero, indudablemente, es también muy abstracto y, como es bien sabido, "los universales no mueven" (y, cuanto más universales, menos mueven).<sup>1</sup>

Para ayudar a las personas a que le den sentido a sus esfuerzos éticos, la ética ha de mostrarles, del modo más concreto posible, las consecuencias que el propio sujeto padecerá o disfrutará según sea la calidad ética de sus acciones. Es tarea importante de la misma ética -con la ayuda de la antropología y la psicología- la búsqueda de conclusiones que permitan dar contenido empírico a lo que significa para una persona la carencia -o la posesión- de las virtudes morales.

En cuanto a la orientación de las personas para que éstas conozcan lo que han de hacer para desarrollar sus virtudes morales -la vertiente más propiamente *ascética de la ética*-, es necesario avanzar en los análisis de la virtud de la Prudencia. La teoría de la decisión humana -parte de la antropología- que da soporte a aquellos análisis, es demasiado elemental y abstracta. Es una teoría que no permite conceptualizar la acción humana teniendo en cuenta simultáneamente *todas sus consecuencias* -éticas, psico-sociológicas y económicas-. Es una teoría que obliga a eliminar por la abstracción cualquier tipo de consecuencias que no sea aquel que incluye explícitamente en el análisis teórico de la decisión. Es una teoría unidimensional frente a la realidad tridimensional de la decisión humana.

Implica un modo de hacer ciencia que aborda por separado la elaboración de criterios de racionalidad ética -el hombre ético-, de racionalidad sociológica -el hombre social-, y de racionalidad económica -el hombre económico-. Se da por supuesto que el hombre real resolverá sus conflictos y logrará la síntesis de modo no-racional. Como no podía menos de ocurrir algunos hombres reales los resuelven bien -trans-racionalmente-,<sup>2</sup> y otros los resuelven mal -irracionalmente-.

### 5. La teorización incompleta

La que llamamos *teorización incompleta* en las elaboraciones sobre la ética empresarial es debida al *concepto de empresa* que suele usarse al formular estas teorías. Ese concepto es normalmente demasiado elemental y abstracto. Viene a recoger tan solo que la empresa es un conjunto de personas que se esfuerzan en conseguir algún fin con valor económico.

Con tan pobre base de partida, y por refinado que sea el aparato conceptual que se tome de la ética, lo único que se puede conseguir es una muestra de la aplicación de las normas éticas que sirven para valorar acciones de personas en cuanto tales, a la valoración de ciertas acciones de los hombres de empresa.

Normalmente el moralista se centrará en determinados tipos de decisiones que estima son frecuentes en un contexto empresarial. Pocas veces tratará de determinar deductivamente cuáles son las decisiones propias de un hombre de empresa en cuanto tal. Para hacerlo de ese modo necesitaría partir de una auténtica teoría sobre la empresa y no del vago concepto de empresa que más arriba hemos indicado. Ese proceso deductivo es, sin embargo, absolutamente esencial para la elaboración de cualquier teoría no-trivial sobre ética empresarial. Vamos a ver por qué es así.

Es evidente que los hombres de empresa son personas y que, en cuanto tales, sus acciones vienen reguladas por todas las normas generales de la ética. Pero, es que, como hombres de empresa, no han de vivir unas normas éticas específicas de una profesión, probablemente más exigentes que las que le serían aplicables -al menos en ciertos puntos- si no tuviesen esa profesión? Sería extraño que así fuese. De hecho sería la única profesión que no tuviese deberes éticos específicos. Efectivamente los tiene, y como no podía menos de ocurrir dada la importancia de la profesión, tremendamente exigentes. Para perfilar esos deberes necesitamos el proceso deductivo a que antes nos hemos referido, un proceso que nos des-

criba la función de un directivo y el “deber ser” de esa función. Ese “deber ser” de la profesión de directivo sólo puede ser definido operativamente a través de la investigación de las exigencias intrínsecas de la función directiva. (Qué es lo que un directivo ha de hacer bien para ser un buen directivo).

Obsérvese que el enfoque es esencialmente distinto del que se aplica cuando se reduce la ética de la empresa al mero análisis de ciertas decisiones con las que frecuentemente se enfrentan los hombres de empresa. Probablemente gran parte de los problemas que se dan en nuestra sociedad -especialmente en el mundo socio-económico-, no tienen su origen en lo que los hombres de empresa hacen mal, sino en las omisiones de esos hombres: en lo que dejan de hacer cuando deberían, al menos, intentar hacerlo. No es que resuelvan mal -de modo no ético- los problemas que se plantean. es que plantean mal -parcialmente, con falta de visión, de altura de miras- los problemas que resuelven. Ese “deber ser” de la profesión nunca se podrá perfilar -salvo de modo utópico y abstracto- si tan solo se contemplan las decisiones inmediatas que entrañan conflicto ético a nivel personal. El mismo hecho de que el conflicto aparezca a ese nivel, puede ser en ocasiones síntoma de la

falta de condiciones como hombre de empresa de aquella persona sujeto del conflicto.

El problema está en que cualquier descripción de las funciones directivas depende de la Teoría de la Organización que se maneje para deducirlas. Por otra parte, cualquier Teoría de la Organización implica -o se basa explícitamente- en una Teoría Antropológica (cómo es y cómo opera el ser humano).

A aquellos que, desde la Etica, quieren hacer Etica de la Empresa, suelen faltarles las concepciones teóricas sobre Teoría de la Organización (y, en consecuencia, de la correspondiente Teoría de la Dirección) necesarias para un tratamiento no trivial del “deber ser” en la empresa.

Aquellos que, desde las Escuelas de Dirección de Empresas (que son cada vez más conscientes de la importancia de la calidad ética de un directivo para que sea efectivamente un buen directivo) quieren abordar el tema, no saben cómo integrar las realidades éticas con las sociológicas y las económicas dentro de esquemas teóricos unificados y coherentes. El obstáculo fundamental con el que tropiezan una y otra vez, son los absurdos prejuicios metodológicos de carácter positivista que configuran el quehacer científico en nuestro mundo actual. Si no fuese por esos

prejuicios, la revolución científica que hubiesen provocado en las ciencias sociales habría asombrado a los propios moralistas, sacando a muchos de ellos del sueño esencialista que está en el origen de tanto formalismo ético.

En cierto modo da la impresión de que la práctica va por delante de unos y otros. Son muchos los hombres de empresa que -por intuición directa- han verificado que las realidades éticas -ellos las llaman confianza, espíritu de servicio, sentido de responsabilidad, y de mil otros modos- pertenecen al núcleo más profundo y determinante del que hacer de las organizaciones humanas que dirigen. Son conscientes de que, a largo plazo, los mismos beneficios económicos dependen más directamente de la calidad ética de sus hombres que del entorno no controlable. Cada vez con mayor evidencia que el intento de dirigir una empresa sin prestar atención al plano de las realidades éticas, es tan suicida como el diseñar y operar un arte-facto sin prestar atención a la resistencia y propiedades de los materiales con los que está construido.

Es necesario, pues, que la elaboración teórica avance de modo sustancial. Y para ese avance es imprescindible basarse en una Teoría de la Acción humana, una teoría que analice

las decisiones humanas atendiendo a las dimensiones -a las consecuencias éticas, psico-sociológicas y económicas de la acción. Ese tratamiento unificado de las decisiones ha de ayudar a la propia ética a avanzar en el análisis de la virtud de la Prudencia, como antes hemos visto. Ese tratamiento unificado es también necesario para elaborar tanto una Teoría de la Organización como su Teoría de la Dirección sobre unas bases antropológicas realistas. Vamos a describir brevemente algunas de las conclusiones significativas para la Etica de la Dirección, y especialmente para nuestro problema concreto, que se alcanzan siguiendo ese camino.

## 6.Hacia una ética de la dirección

La primera de las conclusiones afecta a la Etica en general, y no tan solo a su aplicación a la empresa. Tiene que ver con el análisis de la virtud de la Prudencia y, en general, con ese desarrollo de una *ascética* al que antes hemos hecho referencia.

Un análisis de la acción humana como el que hemos mencionado, lleva a plantearse muy directamente el tema de la conexión entre las virtudes morales y la afectividad -la madurez afectiva- de las personas. Esta conexión es muy

importante que sea tenida en cuenta a fin de provocar el *impulso* que necesitan los sujetos para decidirse a luchar por la adquisición de virtudes morales. Las conclusiones de esa investigación muestran, con bastante claridad, las consecuencias vitales para el sujeto decisor de la carencia o posesión de las virtudes morales. Dejan bien patente la conexión causal que existe entre el desarrollo de las virtudes morales y la satisfacción de las necesidades afectivas de las personas.

Por otra parte también queda claro que el grado de desarrollo de las virtudes morales de una persona, determina su capacidad para *interiorizar* el valor de su acción para otras personas. Esta *interiorización* genera una *motivación* que impulsa la realización de la acción en razón de su utilidad para otras personas. Así pues, las *virtudes morales* determinan -dadas las capacidades de operar de los sujetos y el sistema de información- el *valor social* de su *comportamiento espontáneo* (o libre, es decir, de su comportamiento *no regulado* a través de sistemas de control externo que apliquen estímulos de premios o castigos). En definitiva: A mayor *virtud moral* será el *valor social* de las acciones *libremente elegidas* por un sujeto (supuesta la igualdad de capacidades operativas y dado el sistema de información).

Este teorema expresa la conexión causal existente entre las realidades éticas -que se dan en un plano intrasubjetivo y la calidad de los sistemas espontáneos (no formalizados) de las organizaciones. La relación inversa -que no es causal en sentido estricto-, expresa la influencia de las estructuras y modos de operar organizativos (tanto los regulados a través del sistema formal como los espontáneos) en el desarrollo de las virtudes morales de los sujetos. Esa *influencia* es la que permite hablar en sentido analógico de la calidad ética de las organizaciones (grado en que éstas facilitan o dificultan el desarrollo de las virtudes morales de los sujetos). Ambas conexiones constituyen la relación Ética Sociología. Sobre estas bases se puede formular una Teoría de las Organizaciones humanas que, aplicada al caso de la empresa, aporta las siguientes conclusiones:

- a) El logro de las metas u objetivos económicos depende de la adaptación de la empresa a las condiciones de su entorno. El marco que determina qué acciones conjuntas de la empresa se estima "a priori" que producen la adaptación es lo que denominamos *Estrategia*.
- b) Aquello que determina las acciones conjuntas que es capaz de realizar una empresa en un momento dado es lo que constituye su

*Objeto o Competencia Especifica* (cuyo fundamento son las *capacidades operativas* de las personas que forman parte de la empresa).

c) El *valor real* que la empresa busca realizar en su *entorno propio* -clientes o consumidores de sus productos o servicios- lo que constituye su *Misión externa*. La *Misión externa* viene definida por las *necesidades humanas* que la empresa busca satisfacer en su *entorno externo* (por analogía con las personas podríamos llamarla la *vocación* de esa empresa).

d) Sin conciencia clara de esa *Misión externa* no es posible el desarrollo de un Objeto -de una *competencia especifica*-, y las *Estrategias* no serán más que intentos de *respuesta oportuna* a los parámetros que fije el entorno.

e) La *Misión externa* implica necesariamente una *Misión interna*, que incluye la satisfacción de *ciertas necesidades* y el desarrollo de *ciertas capacidades tanto operativas como afectivas (virtudes morales)* en las personas que forman parte de la empresa.

Todo el mundo se da cuenta más o menos intuitivamente de esta relación, al menos por lo que se refiere al desarrollo de esas capacidades operativas. Por eso tantas empresas invierten en la formación de su personal a fin

de capacitarles "técnicamente" para desempeñar el trabajo que la empresa requiere de ellos,

Es mucho menos frecuente -es lo que intuitivamente vienen haciendo los hombres de empresa de gran categoría profesional-, que exista conciencia de la necesidad de ayudar y facilitar el desarrollo de la calidad motivacional (virtudes morales) de ese mismo personal. Y al hablar de *necesidad* nos referimos a *necesidad intrínseca*, necesidad que viene impuesta por el logro de la *Misión externa*.

Todas estas consecuencias se deducen lógicamente de la necesidad de los sistemas espontáneos para el logro de los objetivos -incluso económicos- de las empresas. La resistencia práctica a aceptar esas conclusiones viene ocasionada por un postulado vital, por una postura vital, cuya irracionalidad es patente apenas se hace explícita: la posibilidad de conseguir cualquier cosa que me pueda interesar de otras personas a través de la simple aplicación de poder coactivo.

En el fondo, y como puras posibilidades lógicas, el logro de metas colectivas puede ser conseguido tan solo:

1) A través de una coordinación formal que explicita *todos* los aspectos de las acciones



individuales que son significativos para ese logro, unido al suficiente *poder coactivo* -estímulos externos- como para motivar a *todos* los sujetos a comportarse del modo explícitamente requerido.

2) Aceptando los límites prácticos de cualquier *sistema de control externo y suponiendo*, en consecuencia, que al menos una parte del logro se conseguirá a través del *autocontrol de los sujetos* (sistema espontáneo, o conjunto de acciones no reguladas).

La posibilidad 1) no es difícil de mostrar que es una pura posibilidad lógica pero no real. Curiosamente es el paradigma de la acción humana que está implícito en todos los desarrollos científicos de los últimos siglos (es la *hipótesis mecanicista*).

La posibilidad 2) incluye infinitas alternativas prácticas, de las cuales la mayoría no son viables a menos que se dé un conjunto de condiciones determinado, Un caso particular de alternativa que probablemente no será nunca viable en la mayoría de las situaciones es, precisamente, la *alternativa óptima*: aquella en la que el logro de las metas colectivas se consigue únicamente a base de *autocontrol* (suele ser la alternativa descrita en las elaboraciones abstractas sobre el "deber ser").

El grado en que es necesario el *control externo* viene determinado por la calidad del *sistema espontáneo*. Pero la calidad del sistema espontáneo -y sobre todo su evolución- viene determinada por las virtudes morales de los sujetos. Estas son, como hemos visto, las que determinan el *valor social* -valor para otros- de las acciones que el sujeto espontáneamente -en ausencia de coacción- decide ejecutar. De aquí se desprende la conexión entre el desarrollo de las virtudes morales y el logro de los objetivos organizacionales

A la luz de estas consideraciones se entiende que una auténtica Teoría de la Dirección es, en definitiva, una teoría del liderazgo. El directivo ha de ser capaz de:

1) Diseñar *estrategias* que permitan la satisfacción de los motivos económicos de quienes participan en la empresa (*fuera y dentro* de ella).

2) Desarrollar las capacidades operativas de las personas que trabajan en la empresa de tal modo que se vaya alcanzando una *competencia específica*, una capacidad de hacer bien una serie de cosas determinadas, que constituyen el *Objeto* de esa empresa.

3) Configurar y comunicar una *Misión* capaz de mover a las personas por el *sentido*, por el

*valor*, que reconocen en su contribución a la tarea colectiva que realiza la empresa.

Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo le dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece, y del aprendizaje profesional que les proporciona, ya está en otro nivel profesional. ya no es tan solo un *negociante* sino que es un *directivo*. Cuando es capaz de llegar a los motivos más hondos de la acción humana, haciendo ver a sus subordinados el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un *líder*.

La dificultad real para que un hombre de empresa se esfuerce e intente gobernar la acción de su empresa como un *líder* no está en que, para hacerlo así, tenga que sacrificar su *racionalidad económica* en aras del *desarrollo humano* de sus subordinados. A largo plazo, y dada la necesidad de los sistemas espontáneos para el logro económico, lo *único racional* (desde *todos los puntos de vista* -económico, psico-sociológico y ético) es *invertir* en el desarrollo moral de las personas que forman parte de una organización.

La dificultad está -como claramente vio Aristóteles-en que el ser humano no se comporta racionalmente, a menos que posea las virtudes morales. Por ello, es la falta de calidad moral en un hombre de empresa la que impide transcender los planteamientos económicos "a priori", aunque su razón le muestre que esos planteamientos son *necesariamente* incompletos: Hay consecuencias económicas "a posteriori" que jamás pueden estar incluidas en ese cálculo "a priori".

En efecto, la elección "a priori" de la alternativa económica óptima no puede ser nunca realizada sobre la única base de los motivos económicos (salvo que el conocimiento del decisor fuese tan perfecto que la distinción entre consecuencias esperadas "a priori" y consecuencias reales "a posteriori" careciese de sentido).

En concreto, y aplicado a nuestro caso, lo que ocurre es que las consecuencias económicas ligadas a cualquier mejora de los sistemas espontáneos de la organización, no pueden ser comparadas con las consecuencias económicas cuyo logro se confía al sistema de control externo. Dadas las alternativas A y B para conseguir unos resultados económicos que "a priori" se estiman equivalentes, si la A implica la simple aplicación de control externo,

mientras la B confía en el comportamiento espontáneo de otras personas para el logro de esos resultados, es evidente que la A siempre tendrá *mayor valor económico a "a priori"* que la B. Claramente esta última lleva aparejada una *incertidumbre* -decisiones libres de esas otras personas que no tiene la primera. E *incertidumbre* en economía es equivalente a coste. Si el *decisor* es capaz de moverse por motivos extra-económicos (*éticos* en el caso que contemple la alternativa B como más beneficiosa para esas otras personas), decidirá B, a pesar de ese *coste adicional* sobre A. La decisión puede aparecer económicamente irracional. Esta apariencia sabemos que es únicamente eso, una apariencia causada por la propia limitación del modelo económico usado a efectos del cálculo "a priori". El colmo de la irracionalidad está en confundir ese modelo con la realidad que representa.

Sabemos que nunca serán las *mismas consecuencias* las conseguibles por *control externo* que las conseguibles a través del *comportamiento espontáneo*, cuando éste se orienta positivamente a resolver un problema dado. También sabemos que estas últimas son precisamente las menos anticipables "a priori" (muchas de ellas serán causadas por la *creatividad* de las otras personas, y de ningún modo

puede anticiparlas el *decisor* que ni siquiera posee esa creatividad).

La *certidumbre* del logro a través del *control externo*, frente a la *incertidumbre* que supone confiar en otros, es también una simplificación inadmisibles. Ello no significa, sin embargo, que se pueda suponer que esa *confianza* será tenida en cuenta por el decisor en sus cálculos "a priori" tan solo porque se le muestre que es razonable hacerlo así. La *confianza* supone una actitud vital que es imposible de adoptar para personas que no tengan un mínimo de calidad ética. La capacidad de confiar en otros implica una capacidad afectiva que, en último término, depende de las virtudes morales del sujeto.

Todo ello apunta hacia una consecuencia que parece inevitable desde el punto de vista lógico racional pero que no es tan fácil de aceptar vitalmente -a menos que se tenga un cierto grado de *sabiduría*-. Para la maximización a largo plazo de los resultados económicos es necesario que las decisiones vengan influenciadas por motivos extraeconómicos. De esos motivos los más importantes son los motivos éticos. La falta de motivaciones éticas convierte al negociante en un simple oportunista, y al directivo en un simple manipulador de hombres.

Cuando un hombre de empresa quiere trascender esos oportunismos para ser un auténtico *líder*, es decir un hombre capaz de gobernar la acción de otras personas en virtud de su *autoridad* y no tan solo de su “*potestad*” -su *poder de coaccionar*-, su problema fundamental viene a ser el de desarrollar sus propias virtudes morales. No las necesita tan solo para ser una buena persona -como todo ser humano-. Las necesita *profesionalmente* porque sin ellas será incapaz de gobernar con *autoridad* y, más pronto o más tarde, acabará siendo un *tirano*, sin más instrumento de mando que el *puro poder coactivo*. Sin ellas acabará diseñando simples estrategias oportunistas. Las otras ni se le ocurrirán, ni le motivarán, ni será capaz de implantarlas, porque no habrá desarrollado los sistemas espontáneos necesarios para su puesta en práctica. Su empresa no será nunca un colectivo humano con *Misión*; será como mucho un grupo inestable conectado únicamente por intereses individuales temporalmente coincidentes. Pequeños cambios en el *entorno* pueden alterar sustancialmente ese precario equilibrio de *intereses*, provocando tensiones muchas veces insolubles.

Todas estas cuestiones, que no hemos hecho más que apuntar someramente, son las que

permiten fundamentar el análisis de la influencia de las realidades éticas en la operación de las organizaciones. De ahí se desprende que la ética de la empresa ha de ser más exigente que la ética individual, y eso por pura necesidad de supervivencia de la organización humana en que se realiza la empresa.

## 7. Conflictos éticos originados por el entorno.

El resumen teórico que acabamos de esbozar nos permite mirar a estos conflictos con una perspectiva muy distinta a la habitual.

En primer lugar, la visión de la ética dentro de la empresa que hemos introducido, pone de relieve que los problemas éticos que pueda plantear el entorno son *constitutivamente accidentales*. Podrán ser difíciles, desagradables y hasta insolubles algunas veces. Pero la calidad ética de la empresa y sus directivos *no depende* del entorno, sino de *cómo reaccionan ante su entorno*. Y esa *reacción* dependerá de lo que esos directivos y esa empresa quieren conseguir. Si *lo único* que quieren conseguir es dinero inmediato -y cuanto más mejor-, habrá *muchas ocasiones* en que los valores éticos serán un obstáculo para conseguirlo. Siendo aquella la *única meta* ¿qué razón, aparte “pre-

juicios sentimentales”, justificaría el no ir tras ella? Pero, si es esa la situación, ya hemos visto que lo que ocurre es que la *meta en sí es errónea*, que esos directivos carecen de la visión profesional propia de un directivo. En definitiva, que lo que ocurre es que no son directivos auténticos, que *no saben* llevar una empresa, que no son capaces de formular las estrategias que la empresa necesita. Si su incapacidad está causada por su egoísmo material de corto alcance, o su egoísmo corto de miras está causado por su falta de capacidades personales, es tema distinto (muy importante, sin duda, desde el punto de vista de la psicología).

Cuando las metas de la acción directiva son las que se necesitan para desarrollar la empresa en todas sus dimensiones, a fin de que esta sea capaz de ganar dinero -y cada vez más capaz de ganar dinero, ya que si no lo gana no es empresa-, entonces la perspectiva cambia notablemente.

Hay *muchos motivos y muy fundamentales* para cuidar de los valores éticos, dada su influencia en el desarrollo futuro de la empresa y sus hombres. En lo económico el objetivo no puede ser maximizar *ahora*, sino *maximizar a todo plazo*. Lo que hay que hacer ahora es conseguir los recursos económicos *suficientes* (o, incluso, *mínimos*) para seguir

adelante, mientras se va *construyendo* esa capacidad, se va consiguiendo ese *aprendizaje*, que convierte al grupo humano que es la empresa en un organismo cada vez más eficiente.

Este afán constructivo que es, como hemos visto, función esencial de la dirección, es el que impone una ética mucho más exigente para el directivo que para el que no lo es, en todos aquellos temas que rozan con el contenido de su profesión. No hay nada extraño en todo ello, y lo estamos aplicando siempre con la mayor naturalidad en nuestros juicios sobre los profesionales en el caso de profesiones antiguas y ya maduras. ¿Quién juzgaría, por ejemplo, con el mismo estándar ético las acciones de una persona para salvar su vida en un naufragio si esa persona es un simple pasajero o es el capitán del barco?

Más que seguir analizando en abstracto los modos de reaccionar ante el entorno de los directivos con clara visión de lo que significa para una empresa la calidad ética, vamos a limitarnos a resumir en una cierta “ley general” lo que venimos diciendo, y vamos a ilustrar con algunos casos concretos lo que queremos expresar con esa ley.

La “ley general” viene a ser la siguiente: Cuanto mayor sea la calidad ética de una

empresa menor será la propensión a contemplar las circunstancias concretas de un entorno dado como fuente de disyuntivas éticas. A la inversa: una empresa que no sepa ver nada más que los beneficios económicos inmediatos como su razón de ser, estará plagada casi constantemente por "conflictos éticos" generados por las circunstancias del entorno.

Para Hewlett-Packard no hubo conflictos éticos cuando, a causa de la crisis del petróleo a principios de los años 70, el sector se encontró con la necesidad de reducir costes de personal en un diez por ciento. La mayoría de las empresas despidieron ordenada y éticamente a un diez por ciento de su gente. Hewlett-Packard rebajó todas las retribuciones al personal en un diez por ciento -desde el Presidente al último operario- y dejaron de trabajar un viernes de cada dos. No hubo un solo despido. No fue un problema de ética: Esa acción venía casi determinada por uno de los objetivos básicos de la empresa. (Objetivos que son parte importante del éxito de la compañía).

Sobre ese mismo tema, la revista Fortune del pasado mes de mayo informa sobre diez empresas -es su "cover story"- que han sido capaces de reducir costes sin despedir trabaja-

dores (todas ellas entre las quinientas más grandes de los Estados Unidos). Entre ellas está Hallmark Cards que, desde 1910 en que fue fundada, jamás ha utilizado el despido como arma de reducción de costes. Los resultados en retorno sobre el capital, sobre activos, sobre ventas, están entre los mejores que aparecen en la lista de grandes empresas de Fortune. Y eso durante setenta y siete años. Esa política de no-despidos es considerada básica en la empresa y parte fundamental de la "filosofía" que les ha permitido alcanzar el éxito.

Si hablásemos de retribución de los trabajadores, probablemente a Mr. Lincoln -fundador en 1896 de la Lincoln Electric Company, la mayor productora al coste más bajo de aparatos de soldadura eléctrica en todo el mundo- le hubiese dado un ataque de histeria al escuchar alguno argumentos de los moralistas al respecto. Por supuesto el ataque de histeria hubiese sido mutuo si él hubiese explicado su "filosofía" a los moralistas. Para él, todo lo que hizo -y aún continúa siendo hecho en la Lincoln- es producto de lo que llama un "egoísmo inteligente". Lo cierto es que los trabajadores de la Lincoln están pagados a un nivel equivalente al más alto de la industria, y *reciben además al final del año un "incentivo" que muchas veces es superior al salario de todo*

*el año.* (Por supuesto Mr. Lincoln decía que la explotación de los trabajadores es egoísta pero no sólo no es inteligente sino que es muy estúpida). Tampoco la Lincoln ha despedido nunca trabajadores en períodos de crisis. Tienen un plan de diez puntos para evitarlo, y lo aplican de modo gradual según se va endureciendo el entorno. Parece ser que nunca han tenido que pasar del 5º ó 6º punto (viendo como son no sería extraño que el punto 10º, o tal vez el 11º si los otros han fallado, fuese el "hara-kiri" del equipo directivo).

Sin necesidad de acudir a estos casos, frecuentemente citados en la literatura sobre empresas, todos tenemos experiencias de bastantes directivos con auténtica categoría profesional que, con la mayor naturalidad, rechazan posibilidades oportunistas no-éticas que ofrece el entorno, sencillamente porque tienen bien claro el efecto corrosivo que ello tendría en el funcionamiento de sus equipos humanos. Saben bien la desmoralización que cunde entre los buenos vendedores cuando éstos perciben que los productos que venden suponen un cierto "engaño" al cliente.

Intuyen claramente la correlación que existe entre el "engaño" al cliente y los "engaños" que esos vendedores intentarán con la empresa. Saben que los ambientes morales laxos provocan gran hinchazón en las cuentas de gastos. No hay un sólo ámbito en la empresa en que la confianza mutua no sea importante. Y barruntan, muy acertadamente, que esa confianza es imposible que exista sin un grado alto de calidad ética. El entorno para ellos puede ser incómodo, pero son capaces de sacrificar las salidas fáciles no-éticas a esos conflictos, porque son conscientes del tremendo coste oculto que significaría para sus organizaciones esa caída en la "tentación oportunista".

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

## Notas

1. Afortunadamente la Religión -que es muy práctica- si que se ha preocupado de generar ese impulso un los seres humanos para que se esfuercen en alcanzar su fin, pero su *fin sobrenatural*. Por eso tiene una Ascética tan o más desarrollada que la parte de la Teología Moral que trata de perfilar lo que es ético y lo que no lo es (pecado) Obsérvese que el primer paso de la Ascética consiste en dejar bien claro que la vida cristiana no consiste en no pecar, y que quien quiera limitarse tan solo a eso nunca será capaz de llevar una vida cristiana.

2. Normalmente gracias a la ayuda que les proporciona la Religión.