

LA ÉTICA Y LOS NEGOCIOS EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

“Se acercan tiempos difíciles, Harry, y deberás escoger entre lo fácil y lo correcto”
(Harry Potter y el cáliz de fuego)

Explorar las dimensiones que abarca la ética en tiempos de incertidumbre puede parecer una osadía y hasta una provocación. Sin embargo, en tiempos recios, cuando más expuesta aparece la fragilidad humana y social, hay que intentarlo. Conviene aclarar que, en cierto sentido, los valores siempre están en crisis, pues nunca están realizados del todo, ese es su modo elemental de ser. Su estado no dejará de ser de tensión hacia su realización, aunque nunca se puedan cumplir del todo.

Por otra parte, cierto es que el estado de perfección de lo que sea es uno de los más directos causantes de la infelicidad humana. Quien quiera ser perfecto está preparando una trampa de la que jamás se libera. De modo que no está de más acostumbrarse a vivir con el conflicto. Sin conflicto, como sin crisis, no hay identidad ni sentido. No hay vida o escritura o argumento. Es más, sólo aquello que somos capaces de aceptar como amenaza lo podremos transformar. Por tanto, las crisis, también la de los valores, sirven para no perdernos, para ahondar, para superarnos, para practicar la humildad y para reconocer que hay caminos que no se pueden hacer en solitario. Desde estas premisas nos podemos adentrar mejor en el campo de la ética, los negocios y en el mundo de los valores.

Hablar de ética no es hablar, por tanto, de estado de perfección ni de mundos idílicos, aunque sí cabe soñar con mundos posibles. La ética es una creación de la inteligencia porque trata de poner en acción valores. Es un saber pensar que orienta la acción, es decir, tampoco consiste en pensar la vida, sino que nos recuerda que hay que actuar y tenemos que tomar decisiones. Es más, cuando tú no decides, alguien decide por ti, alguien asume la responsabilidad por ti.

Tomar buenas decisiones nunca ha sido fácil. Pero conviene conocer los límites en los que nos movemos. Por ejemplo, uno puede tomar una buena decisión y no acertar. A veces ocurre, sobre todo en tiempo de especial incertidumbre. Pero eso no invalida la decisión tomada. Si hemos analizado el proceso en la toma de decisiones, seguro que algo podremos aprender, aunque tengamos la sensación de no haber dado en el blanco.

El otro extremo en el que nos movemos es acertar por casualidad, sin proceso de toma de decisiones ni establecimiento de fines. A la larga, esta metodología no funciona puesto que no te permite el control de la situación ni analizar los riesgos en la toma de cualquier decisión. Sin esta responsabilidad añadida no podemos hablar propiamente de ética.

La ética significa pensar sobre los fines. No podemos dejar de lado nunca la pregunta por el sentido de lo que estamos haciendo. Si no aclaramos nuestros fines, nos quedamos en el medio, en el procedimiento, en la vida regulada y ritualista. Convertiremos los problemas secundarios en los primeros y, trasladado esto a la empresa, haremos de ella una organización procedimentada pero esclerotizada, con poca capacidad para la innovación y la creatividad, pulida en el arte de procedimentar pero sin orientarse a la Excelencia. En realidad, son los fines que perseguimos y los

valores que nos sostienen y desde los que perseguimos estos fines los que acaban creando un carácter propio, un hábito, una marca.

Cuando esto no se promueve desde la dirección de la empresa, cuando las decisiones sólo se argumentan desde “no hay dinero” o desde la falta de recursos, deja de haber liderazgo. No hay liderazgo cuando la falta de recursos, que puede ser una realidad, hace que se dejen de lado la orientación a fines y la promoción de valores. En este contexto se corre el peligro de que aparezca, como controlador de la situación, el mediocre, el intrigante, el capataz o los conspiradores. Aparece el gobierno de los segundones. Alejados de este marco ético, todo es posible.

Es por esto por lo que, también en los ámbitos del negocio y de la empresa, resulta rentable invertir en ética. Si hacemos un breve repaso histórico (recomiendo la lectura del libro de Adela Cortina, *Ética y Empresa*, ed. Rotta, Madrid 2005), vemos que empresario es gramaticalmente sinónimo de “emprendedor”. El capitalismo tomó el término de emprendedor hasta desarrollar el concepto de “empresa” Tres virtudes debían presidir la actividad de toda empresa: valentía (riesgo, innovación, diríamos hoy), justicia (eficiencia en los recursos, reconocer el valor de las personas, responsabilidad con la sociedad...) y prudencia (medir las consecuencias, analizar riesgos y escenarios futuros).

El empresario antiguo era capaz de emprender grandes hazañas. Pero el concepto ha ido evolucionando. El capital ha ido dejando paso a la organización. Nuestra época es una época del *management*. La empresa es una sociedad que se organiza, no en departamentos estancos, sino que existe una red de relaciones plurales que hay que gestionar (hablamos de clientes, proveedores, empleados, administraciones, grupos de interés...). Aquí la toma de decisiones es mucho más compleja y las variables a considerar son algunas mucho más explícitas, otras latentes. Aparece el valor de un liderazgo moral que se tiene que situar en medio de un mundo plural de culturas y valores, con una tecnología cada vez más sofisticada, a la caza del talento comercializador para sobrevivir en el mercado. El liderazgo ético aparece unido al estratégico para responder a las necesidades y expectativas del mercado.

¿Cuáles son las dificultades para crear una ética empresarial y hacia dónde pueden apuntar algunas salidas?

En primer lugar, puede haber desconfianza de un tipo de empresariado: “para hacer negocio es necesario olvidarse de la ética común”, todavía se dice, o, “la ética es una cosa privada, para vivirla con su conciencia de uno y con la familia o si se va a la iglesia.”

En segundo lugar, hay quien piensa que la misión de la empresa consiste en maximizar beneficios en términos financieros, prestigio y posicionarse dentro del poder como forma de mejorar la cuenta de resultados. Porque “el negocio es el negocio”.

Por último, otros pueden pensar que la ética debe limitarse en la empresa a unos mínimos, que en realidad coinciden con el cumplimiento de la legalidad y la sujeción a las leyes del mercado. La empresa que se dedique a ganar dinero y los poderes públicos que se ocupen de las cuestiones sociales promulgando leyes adecuadas. Con la conciencia personal y la legalidad vigente respetada (ética de mínimos), los problemas de la ética están resueltos.

Desde este planteamiento, la ética queda reducida al cumplimiento de la legalidad y a desarrollar algunas prácticas encomiables de responsabilidad social pero que no se integran en la estrategia propia de la empresa, sino que, en el mejor de los casos, son acciones puntuales y en otros tienen que ver más con una especie de “cosmética social”.

Una nueva cultura empresarial es el resultado de un proceso de renovación continuada de unos valores compartidos. Unos valores que emergen y con los que responder a nuevos desafíos. Estos valores se van articulando y creando dentro de una dinámica nueva: se pasa del beneficio económico (valor dominante) al servicio a la sociedad (como valor en alza), del deseo de adquirir y poseer, al afán de crear y compartir, de la consecución de resultados al descubrimiento y realización de principios, de consecución de objetivos primarios (consecuencias de la actividad empresarial) a la previsión de efectos secundarios, del desarrollo de las personas dentro de una escala de rango piramidal a políticas de inclusión, pasar de la mera satisfacción de necesidades a la ordenación y sentido de las necesidades (es decir, saber qué imagen de ser humano estamos potenciando o poniendo en juego).

No basta, por tanto, una ética a nivel personal. Se necesita una ética de las organizaciones, de la misma manera que necesitamos una ética ciudadana. Sabemos que las pequeñas corrupciones tienen escasa resonancia, quedan eclipsadas por las grandes corrupciones. El ciudadano medio se exaspera al ver los millones que acumula un corrupto o se escandaliza al saber cómo se financian la mayoría de los partidos políticos, pero no aplica el mismo criterio al evaluar los procesos habituales que se producen en su entorno inmediato: la vida familiar, la pequeña empresa, la vida social. En cierta manera, la gran corrupción le sirve de argumento para legitimar la pequeña corrupción, pero en ambos casos se trata de corrupción. Lo que convierte en ladrón a una persona no es la cantidad de objetos que roba sino el hecho de robar, aunque lo que haya robado sea insignificante desde un punto de vista económico (Francesc TORRALBA, *La revolución ética*, PPC, Madrid 2016)

Por si fuera poco, todavía persiste esa percepción social a la que apuntaba Adam Smith en uno de los capítulos de su libro *Teoría de los sentimientos morales*, en donde habla de la corrupción de los sentimientos morales debida a la disposición general a admirar “a los ricos y a los grandes” junto con la desconsideración a los “de pobre y mediocre condición”.

El desarrollo económico no puede articularse al margen de la ética. De hecho, si no se hubiese producido el divorcio entre ética y economía no habría explotado la crisis. Fue el olvido de ciertos valores y principios lo que hizo eclosionar la crisis. Se vendió lo que no se podía vender, se compró lo que no se podía comprar, se ocultó información, se exhibió lo que no se tenía, se concedieron créditos a quienes no se les podía conceder. Vivíamos globalmente por encima de nuestras posibilidades. Creíamos que éramos ricos. Se puede ampliar la lista. La realidad es que en todos estos procesos faltó el respeto por los principios éticos.

La ética, por lo tanto, nunca puede ser obstáculo sino condición, presupuesto, para el éxito empresarial. Señalamos algunas propuestas a valorar:

1. Necesidad de innovar o reinventarse no sólo en la producción de bienes y servicios, sino en formas de construir la credibilidad, la confianza. Invertir esfuerzos no sólo en lo que se hace sino en la relación que hay que crear con la sociedad (grupos de interés). Esto sólo se considera desde los valores.
2. Necesidad de tomar decisiones a largo plazo. Una empresa que se plantea únicamente el máximo beneficio en un corto plazo es de hecho suicida. La responsabilidad a largo plazo es garantía de supervivencia. A largo plazo, el más allá de la ética refuerza el más acá de la cuenta de resultados
3. La responsabilidad social de la empresa no como un añadido para maquillar la cara de la empresa, sino como uno de los pilares de la estrategia. La concepción de la empresa cambia sustancialmente en los últimos tiempos, desde entenderla como el terreno de individuos sin escrúpulos, movidos únicamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene una responsabilidad con la sociedad, con consumidores, accionistas, empleados y proveedores socialmente responsables. Es decir, colocar a las personas, al tipo de formación que se da, al fomento de ciertos comportamientos, también en el eje de sus estrategias. Estamos pasando del deber personal (que siempre ha de estar presente), a la responsabilidad colectiva, en este caso a la corporativa y comunitaria.
4. Saber situarse en esta época de dirección ("manejo") de las organizaciones en las que no hay mano de obra sino cerebros de obra, ya no simples gestores o administradores, sino además líderes que sepan inspirar a otros porque viven los valores, rescatan y fomentan lo mejor de las personas, impulsan el crecimiento personal y profesional de todos y gestionan la incertidumbre, que sólo se hace desde una visión que se crea a partir de un valor compartido. El mal líder culpa a los demás de los errores. El gran líder convence siempre a los otros de que, aunque se ha equivocado en una pequeña parte, sigue siendo de fiar, y convence a posibles inversores de que su idea sigue siendo buena. Esto se consigue no tanto asistiendo a cursos sobre cómo manejar necesidades y expectativas o cómo mejorar el marketing, sino desde la fuerza que da la convicción ética y la vivencia de los valores que, más allá de cualquier máscara o maquillaje de venta, en el largo plazo, nos hacen creíbles hacia fuera y hacia dentro, hacia los propios trabajadores. El miedo a liderar es omnipresente. Asumir responsabilidades significa estar dispuesto a sacrificar tiempo y talento por un proyecto comunitario. Sin conciencia comunitaria no hay liderazgo posible.
5. Entender la empresa como un medio para recuperar la comunidad frente al individualismo. Todos entendemos que las personas nos hacemos, devenimos personas a través de comunidades concretas: familia, escuela... Es decir, los valores los aprendemos y los vivimos en grupo. Insistir en la idea de empresa como institución social o grupo que también es capaz de proponer en el trabajo un mundo que se ha de orientar por una ética comunitaria que va de la sola eficiencia a la confianza, de la cantidad a la calidad, del conflicto a la cooperación, del negocio salvaje a la responsabilidad.

6. El reto final es sustituir una ética de la sospecha por una ética de la confianza. No han faltado quienes, al revisar las tareas del management empresarial, han afirmado que la dirección de empresas no es sólo una cuestión de medios y de técnicas, sino una cuestión de confianza, respeto y capacidad de escucha.
7. No hablamos del “héroe” empresarial. Hablamos de personas normales que implantan sistemas abiertos y que crean una cultura no de “ir a lo mío” sino de “ir a lo nuestro”, que es el terreno de la ética. Se trata de crear riqueza, de reinventarse e innovar, de ver la vida con ojos nuevos, de mejorar la realidad en la que vivimos. El beneficio empresarial es justo y es lícito, pero es un medio para conseguir aquellos fines, nunca puede ser un fin en sí mismo.
8. A medida que se realiza por parte de los directivos esta tarea de revisión y actualización, la cultura empresarial se va convirtiendo en un patrimonio moral. Este patrimonio se explicita en un código de conducta. Estos códigos son declaraciones corporativas que contribuyen a que el patrimonio moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de las responsabilidades. Son un conjunto de normas o principios que la empresa elabora con el fin de clarificar las relaciones que establece, determinar las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella.
9. Hay otros elementos de regulación del código moral. Algunos investigadores han añadido: una mayor participación de los directivos, mayor preocupación por la ética a la hora de contratar y seleccionar, especial atención a la ética en los planes de formación, programas de comunicación para informar y motivar a los trabajadores, reconocimiento y recompensa de la ejemplaridad, especial atención a los sectores vulnerables, certificación periódica del cumplimiento de normas, procedimiento de aplicación de las sanciones disciplinarias, etc.
10. Dicen que al final la gente terminamos haciendo aquello para lo que nos pagan. Sería triste que aquello por lo que nos pagan sea conseguir lo que sea a cualquier precio. Como pensamiento final, recojo un pensamiento de José Antonio Marina (en *La inteligencia fracasada*) sobre cómo organizarnos: *“La gente que trabaja en un equipo debe conocerse para evitar incomprensiones y recelos, librarse de una competencia excesiva por el poder, porque esto les hace olvidar que lo importante es el proyecto, fomentar la comunicación, estimular las ocurrencias, no precipitar la crítica, premiar los hallazgos brillantes y compartir un modelo de relación, un modo de colaborar. Hay sentimientos que rompen la posibilidad de cooperar, de crear grupo emprendedor: la agresividad, el miedo, la impaciencia, la envidia, el afán de poder, el egocentrismo, la incapacidad de comunicarse...”*
11. Por eso creo que es bueno y además rentable invertir en ética. Sartre nos recordaba que todo buen proyecto comienza por ser una utopía: “Antes de ser realizada una idea tienen un extraño parecido con la utopía”. Un proyecto ético se construye y se vive y apunta hacia fines que parecieran ser una utopía. Pero esta utopía es la que nos empuja en el punto de partida.

12. En cualquier caso, queda prohibido caer en aquella trampa, nos decía Nietzsche, que nos tiende la moral, y es que, por solo pensar bien, ya creamos que somos buenos. de sentido, unos valores para compartir y que implican a todos, también un sentido de pertenencia. En momentos de incertidumbre, un grupo empresarial se ha de orientar por una ética comunitaria que va de la sola eficiencia a la confianza, de la cantidad a la calidad, del conflicto a la cooperación, del negocio salvaje a la responsabilidad.
13. El reto final es sustituir una ética de la sospecha por una ética de la confianza. No han faltado quienes, al revisar las tareas del management empresarial, han afirmado que la dirección de empresas no es sólo una cuestión de medios y de técnicas, sino una cuestión de confianza, respeto y capacidad de escucha.

No hablamos del “héroe” empresarial. Hablamos de personas normales que implantan sistemas abiertos y que crean una cultura no de “ir a lo mío” sino de “ir a lo nuestro”, que es el terreno de la ética. Se trata de crear riqueza, de reinventarse e innovar, de ver la vida con ojos nuevos, de mejorar la realidad en la que vivimos. El beneficio empresarial es justo y es lícito, pero es un medio para conseguir aquellos fines, nunca puede ser un fin en sí mismo.

A medida que se realiza por parte de los directivos esta tarea de revisión y actualización, la cultura empresarial se va convirtiendo en un patrimonio moral. Este patrimonio se explicita en un código de conducta. Estos códigos son declaraciones corporativas que contribuyen a que el patrimonio moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de las responsabilidades. Son un conjunto de normas o principios que la empresa elabora con el fin de clarificar las relaciones que establece, determinar las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella.

Hay otros elementos de regulación del código moral. Algunos investigadores han añadido: una mayor participación de los directivos, mayor preocupación por la ética a la hora de contratar y seleccionar, especial atención a la ética en los planes de formación, programas de comunicación para informar y motivar a los trabajadores, reconocimiento y recompensa de la ejemplaridad, especial atención a los sectores vulnerables, certificación periódica del cumplimiento de normas, procedimiento de aplicación de las sanciones disciplinarias, etc.

Dicen que al final la gente terminamos haciendo aquello para lo que nos pagan. Sería triste que aquello por lo que nos pagan sea conseguir lo que sea a cualquier precio. Como pensamiento final, recojo un pensamiento de José Antonio Marina (en *La inteligencia fracasada*) sobre cómo organizarnos: *“La gente que trabaja en un equipo debe conocerse para evitar incomprensiones y recelos, librarse de una competencia excesiva por el poder, porque esto les hace olvidar que lo importante es el proyecto, fomentar la comunicación, estimular las ocurrencias, no precipitar la crítica, premiar los hallazgos brillantes y compartir un modelo de relación, un modo de colaborar. Hay sentimientos que rompen la posibilidad de cooperar, de crear grupo emprendedor: la agresividad, el miedo, la impaciencia, la envidia, el afán de poder, el egocentrismo, la incapacidad de comunicarse...”*

Por eso creo que es bueno y además rentable invertir en ética. Sartre nos recordaba que todo buen proyecto comienza por ser una utopía: “Antes de ser realizada una idea tienen un extraño parecido con la utopía”. Un proyecto ético se construye y se vive y apunta hacia fines que parecieran ser una utopía. Pero esta utopía es la que nos empuja en el punto de partida.

En cualquier caso, queda prohibido caer en aquella trampa, nos decía Nietzsche, que nos tiende la moral, y es que, por solo pensar bien, ya creamos que somos buenos.

Fructuoso de Castro de la Iglesia

Presidente Fundación Grupo Develop