
ÉTICA Y MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Por el Académico de Número
Excmo. Sr. D. Rafael Termes Carreró*

La palabra ética está hoy en boca de todos. Por ello, algunos dicen que la ética está de actualidad. Yo opino que tanta ética hablada procede de que la ética vivida brilla por su ausencia en amplios campos de la sociedad. Sin embargo, si este tanto hablar de cuestiones éticas fuera un reflejo del deseo de que la ética se impusiera en nuestros comportamientos, indudablemente habría que celebrarlo; y, si todos los que lamentan la falta de ética, estuvieran dispuestos a hacer lo necesario por recuperarla, o potenciarla, en sus actuaciones individuales, y a hacer lo posible para que la ética se adueñara de las instituciones, pienso que podríamos abrigar la esperanza de que el tan demandado *rearme moral* tuviera lugar.

LA ÉTICA Y LAS MÁS DIVERSAS COSAS

Que el atractivo para hablar de ética existe parece evidente. Basta fijarse en los muchos encuentros, conferencias, seminarios, mesas redondas y actos de similar naturaleza en los que el tema a tratar, bajo uno u otro aspecto, es la cuestión ética. Sin ir más lejos, todos recordaréis que, cuando en el almuerzo de fin del pasado curso, nuestro Presidente propuso que en el que acaba de em-

* Sesión del día 21 de noviembre de 1995

pezar dedicáramos una parte de las sesiones ordinarias a abordar temas de ética, la aceptación fue clamorosa. Un gran número de los académicos presentes al acto se ofrecieron a disertar sobre la ética y su relación con los más variados campos del saber y del hacer. Y así fueron saltando a la palestra enunciados tales como la ética y la teología, la ética y el trabajo, la ética y las administraciones públicas, la ética y la inteligencia, la ética y el derecho, la ética y la educación, la ética y la opinión pública, la ética y la política, la ética y el mundo financiero, la ética y la tolerancia, la ética y la posmodernidad, etc.

Tal profusión de emparejamientos me hizo pensar en el cuento, no sé si muy conocido o poco, que, esperando se me entienda el propósito lúdico que me anima, me atrevo a recordar. Es el caso que una vez se convocó un concurso para conceder un premio al mejor trabajo sobre el elefante. Concurrieron diversos aspirantes de dentro y fuera del país. Los catalanes, empiezo por reírme de mí mismo, presentaron un trabajo con el título: «el elefante y el problema catalán»; el de los vascos rezaba: «el elefante y el factor RH»; los gallegos opinaron sobre: «el elefante y las meigas». Más allá de nuestras fronteras, el trabajo de los franceses versó sobre: «el elefante y el amor»; los alemanes presentaron doce volúmenes titulados: «breve introducción al estudio del elefante»; los portugueses se despacharon sobre: «el elefante y los problemas de ultramar», etc.

A mí, en el reparto que ha determinado el calendario de las disertaciones de este año me fue asignado —con mi aquiescencia, desde luego— el encargo de hablar del elefante, digo, de la ética y el mundo de los negocios. Tema, desde luego, pasablemente manido y que yo mismo he desarrollado, bajo distintos prismas, en más de una ocasión, no sólo en forma oral, sino también escrita. Con lo cual, como mis ideas al respecto son pocas aunque sólidamente profesadas, corro el evidente riesgo de que mis palabras suenen a repetido.

LOS CÓDIGOS ÉTICOS

Aceptado el riesgo, lo primero que se me ocurre decir es que, por lo que se ve y oye, el mundo de los negocios es un campo en el que realmente la ética ha hecho fortuna. Esta afirmación se prueba no ya porque se hable mucho de ello, como en los demás casos de emparejamiento de la ética, sino porque muchos empresarios, preocupados por la proliferación de escándalos financieros y por las conductas inmorales de ejecutivos de distintos niveles, en beneficio

propio, con daño de la propia empresa o de sus clientes y proveedores, han decidido pasar del lamento a la práctica, implantando códigos de comportamiento ético, con el propósito de atajar estos desmanes, por lo menos, en el ámbito de la empresa cuya responsabilidad les incumbe.

Un código ético, tal vez convenga precisarlo, es, o debe ser, un documento en el que la empresa establece unos objetivos de carácter ético, en relación con los aportantes de capital de riesgo o accionistas, los trabajadores y los directivos, es decir, la interioridad de la empresa; así como en relación con los clientes, proveedores, instituciones financieras, comunidad local y entorno ecológico en que la empresa se ubica, administraciones públicas y economía nacional en su conjunto. Para formular los objetivos enumerados, un código ético debe empezar por definir: primero, la misión de la empresa que, si bien no forma parte del código, lo predetermina; segundo, los principios éticos en que los objetivos se fundamentan; y finalmente, la concreción —a título aclarativo pero no exhaustivo— de aquella misión y de esos objetivos en las áreas específicas de principal interés. Es normal, por otra parte, que un código ético se dote de algunas reglas de procedimiento, para canalizar reclamaciones, admoniciones y resolución de conflictos.

Los códigos éticos nacieron, naturalmente, en los EE.UU.; diríase que es algo que cuadra más con la cultura anglosajona que con la mentalidad latina. Lo cierto es que, entre los pioneros de los códigos de conducta, habitualmente se cita a Procter & Gamble que en 1880 tenía ya establecida, bajo el título «nuestra razón de ser», una carta ética heredera de los principios de James Gamble, uno de los dos que en 1837 fundaron la empresa, quien, a raíz de la penuria de primeras materias producida por la guerra de secesión, decía: *«cuando no podáis fabricar productos puros y del peso prometido, haced cualquier otra cosa que sea honrada, incluso romper guijarros»*. Otro de los pioneros puede ser McDonnell Douglas Co. aunque sus principios, *«procurar que aumente la calidad de vida del mundo en que vivimos»*, *«ser dignos de confianza en todas las relaciones»*, *«utilizar de forma económica los recursos de la compañía»*, resulten excesivamente generales. Thomas Watson Sr. fundador de IBM, formuló en 1914 sus tres célebres «basic beliefs» que todavía hoy inspiran—no sé con qué eficacia práctica— la cultura de esta multinacional. Por cierto que, a título anecdótico, citaré, porque algo tiene que ver con la ética, que Tom Watson reconoce valientemente en sus Memorias que fue echado del primer puesto ejecutivo, con toda razón, por su propio hijo, quien, llegado el momento, con una mejor idea sobre la necesidad del oportuno relevo, se retiró a los 55 años, para dedicarse a navegar en su velero, dejando el puesto al jovencísimo Learson que condujo a IBM a la etapa de esplendor que vivió en los años 60 y 70. Podríamos añadir otros ejemplos americanos y multinacionales, en-

tre los que destacaría, sin duda, Hewlett and Packard; así como de Europa, donde la cultura de los códigos, aunque con retraso, también ha ido penetrando. No es este el propósito de mis reflexiones; baste decir que en España, la idea, con reservas, matizaciones y hasta reticencias, va siendo admitida. Acción Social Empresarial ha elaborado y publicado lo que podríamos llamar un modelo de código de conducta empresarial y ha dado a conocer los de algunas empresas industriales que vienen a unirse a los que ciertos bancos dicen tener.

LOS CÓDIGOS ÉTICOS Y LA ÉTICA

Ahora bien, ¿cuál es el resultado de estos códigos? Su implantación equivale a la implantación de la ética en la empresa? Su aparición, en algunas empresas ¿refleja una preocupación ética generalizada, aunque no sea proclamada, en el conjunto de las empresas? ¿Significa, por lo menos, que se ha aceptado la idea de que, sin una actuación ética habitual, la empresa, a la larga, no puede funcionar eficientemente? Es difícil, y por otra parte poco relevante para mi propósito, responder con datos estadísticos a estos interrogantes. Prefiero reflexionar sobre la posibilidad, en ausencia de otras motivaciones a las que finalmente tendré que referirme, sobre la posibilidad, digo, de que una empresa haya elaborado su código ético, no como propósito y compromiso de una línea de conducta, sino con el fin, menos noble, de obtener beneficios económicos de lo que, en definitiva, no sería más que una operación de cosmética. O, simplemente, con el propósito de ponerlo en práctica mientras sea rentable, y saltárselo —o incluso aprovecharse de él y del prestigio acumulado— cuando el beneficio, a corto plazo y por caminos torcidos, así lo aconseje. O para contrarrestar un escándalo en el que la empresa se ha visto involucrada, intentando dar a entender que el traspíe ha sido en contra de los deseos de la alta dirección y que, a partir de ahora, gracias al código explicitado, no volverá a suceder. O, incluso, para cubrirse ante eventuales denuncias de comportamientos inmorales que, con el código en la mano, se podrá decir que no son imputables a la empresa sino al individuo que lo ha incumplido. O lo que es peor, para intentar engañar a los proveedores, a los clientes, y hasta a los propios empleados, con un marchamo de ética, destinado a sorprender la buena fe de los que crean en él.

Si todo ello o algunos de estos supuestos se dieran —que, sin duda, en la práctica se dan— pondrían de manifiesto la incoherencia de determinados códigos éticos con la propia ética. Por cierto, ahora me doy cuenta de que se me

olvidó decir que, en el concurso del que antes hablé, el premio se lo llevaron los ingleses con un ensayo que tenía por título: *¿qué cosa es el elefante? ¿existe, realmente, el elefante?* Esto viene a cuento porque hace rato que estamos hablando de ética, comportamientos éticos y códigos éticos, sin que nos hayamos parado a definir qué es la ética y qué hay que entender por comportamientos éticos. Lo malo no sería que yo me hubiera olvidado de definir la ética, antes de ocuparme de las preocupaciones éticas de las empresas y de los códigos en los que pretenden traducirlas; lo malo sería que los que dicen tener esta preocupación por la ética y sus códigos, no supieran realmente ni qué es la ética empresarial, ni la ética *tout court*. Cosa que, por lo que se me alcanza, es desgraciadamente muy fácil que suceda en no pocos casos.

Yo, por ejemplo, no puedo estar de acuerdo, y pienso que muchos otros tampoco, en aquella postura que pretende que la *ética empresarial es la ley, toda la ley, nada más que la ley*. La ley es necesaria para la convivencia, pero, desde el punto de vista ético, no es suficiente. Todos sabemos que, hoy más que nunca, grandes estafas pueden ser legalmente irreprochables. Tampoco puedo aceptar, sin muchas aclaraciones, la postura de los que opinan que *la ética empresarial pertenece a un campo distinto de la moral personal, ya que ésta, dicen, pertenece y opera en el ámbito restringido de la conciencia individual*. Para fundamentar estos dos desacuerdos que afectan, el uno, al contenido de la ética y, el otro, a su ámbito, pienso que no hay más remedio que retroceder para intentar, si no lograr, una aceptable definición de «ética». Y también de «moral» que es otra palabra que, a veces, se emplea como su sinónimo.

QUÉ COSA ES LA ÉTICA

Dicen los diccionarios filosóficos que «ética», como sustantivo, se reserva normalmente, y de hecho, para la ciencia que se refiere al estudio filosófico de la conducta humana, considerada en su conformidad o disconformidad con una norma; mientras que el término «moral», sin otras especificaciones, se aplica a la ciencia que estudia esta misma conducta humana *en su implicación con otras dimensiones no estrictamente filosóficas*. Entre estas implicaciones no cabe duda que ocupan lugar destacado las relativas a las creencias, a la religión, en suma. De aquí que, por un lado, se haya podido decir que tras toda pregunta moral late una pregunta religiosa, y que, por otro lado, algunos, precisamente para aislar tales implicaciones, prefieran hablar de ética en vez de hablar de moral. Por lo que a mí respecta,

aunque piense que ética —del griego *ethos*— y moral —del latín *mos*— remiten etimológicamente a un significado sustancialmente idéntico, acepto la pretendida distinción, que sin duda apunta al deseo de hallar un consenso que permita definir normas de comportamiento en una sociedad pluralista. Sin embargo, pienso que, aun despojada la palabra ética de toda connotación religiosa, para saber sobre qué quiere establecerse el consenso, y si tal consenso es deseable, es necesario saber a qué clase de ética queremos referirnos. Ahí está el meollo de la cuestión, que, a mi entender, no es baladí en lo que a la deseable ética empresarial se refiere.

Dos precisiones antes de continuar. La primera se refiere a lo que acabo de decir. En todo lo que sigue, aunque emplearé preferentemente la palabra ética, usaré también la palabra moral, pero en ambos casos con idéntica significación y siempre, salvo advertencia en contrario, en su pura acepción filosófica, es decir, sin ninguna implicación religiosa o de cualquier otro género. En una Academia que en su título prima el calificativo «morales», pienso que no ha de resultar chocante el empleo del sustantivo. La segunda precisión es que, hablando con propiedad, todo acto humano, es decir, todo acto libre del hombre, es un acto moral, o sea, imputable al hombre y calificable moralmente —éticamente— de acuerdo con la norma moral. Si es conforme a la norma, el acto es bueno; si no es conforme a la norma, el acto es malo. Por lo tanto, los actos humanos que tienen lugar en el mundo de los negocios son actos necesariamente éticos: éticamente correctos o éticamente incorrectos. Sin embargo, en el lenguaje corriente se contraponen *ético* a *no ético*, para significar bueno o correcto, frente a malo o incorrecto. En este sentido vulgar, los actos económicos o del negocio no son *necesariamente* éticos; pueden, evidentemente, ser *no éticos*. En lo que sigue, emplearé preferentemente el lenguaje corriente: ético o moral significará éticamente o moralmente correcto; no ético o inmoral significará éticamente o moralmente incorrecto.

LA NORMA MORAL

Esto sentado, avancemos. La ética —en eso todos parecen estar de acuerdo— califica lo que «se hace» a la luz de lo que «se debe hacer»; juzga al hombre como «es» a la luz del hombre como «debe ser». Es más; dice cómo pasar del «ser» al «deber ser»: este «cómo pasar» es precisamente el papel de la norma, la ley, la regla de comportamiento para alcanzar el fin. Ahora bien, todos los fines implican una referencia al bien. El bien, dice Aristóteles, es aquello a que todas las cosas tienden. En efecto; la voluntad humana tiende al bien previamente

aprehendido como tal por el intelecto, ya que la voluntad nada puede querer sino bajo la razón de bien. Sin embargo, sobradamente sabemos, por propia experiencia y observación de la realidad, que, en la incesante busca de la felicidad, que no consiste ni en el placer ni en la riqueza ni en los honores, sino, en palabras del propio Estagirita, en *vivir bien y obrar bien*, el hombre, en la apreciación de lo que apetece como bueno puede errar y, de hecho, yerra frecuentemente.

A pesar de esta posibilidad de mala elección por parte de la libre voluntad del hombre, todos también parecen estar de acuerdo en que la conciencia del individuo —que constituye su más inviolable intimidad— es la norma próxima para formular lo que el hombre debe hacer o no hacer, o para valorar una acción ya realizada. Pero este acto de la conciencia no puede ser ni un sentimiento, ni una pura decisión inmotivada; el acto de la conciencia es un juicio práctico que, al aplicar la norma remota a una situación concreta, produce el imperativo moral, es decir, la obligación de hacer lo que el hombre aquí y ahora conoce como un bien. Por esto decimos que el hombre está obligado a actuar en conciencia, aunque esta conciencia fuera errónea; invenciblemente errónea, se entiende.

Con lo que acabamos de decir, no hemos simplificado las cosas, sino más bien todo lo contrario, ya que lo que hemos hecho ha sido ni más ni menos que suscitar el problema sobre la norma que es donde, precisamente, empiezan las discrepancias. ¿Debe ser la norma *autónoma o heterónoma*? Esta pregunta, latente desde la modernidad, no es otra cosa que el planteamiento de la cuestión de la fundamentación racional de la moralidad. Es decir, ¿se da el sujeto su propia ley o le viene dada desde fuera? En el primer supuesto, la calificación moral viene transferida a la voluntad, y no primariamente a los actos, de manera que la ética autónoma deriva en el imperativo formal, destituido de toda referencia ontológica, una de cuyas más conocidas formulaciones es la kantiana: *obra de tal manera que puedas creer que lo que haces pueda convertirse en ley universal*.

El segundo supuesto, la heteronomía, plantea un subsiguiente problema, a saber, quién da la ley al sujeto. Julián Marías, en su reciente ensayo «Tratado de lo mejor», afirma que *en casi todas las doctrinas morales que, por cualquier motivo, quieren evitar la fundamentación religiosa, se suele apelar a la «naturaleza humana»*. Con ello, —dice Marías— nos enredamos en nuevos problemas y dificultades. Dificultades, según él, derivadas de la escurridiza noción de «naturaleza» y de las complicaciones adicionales que resultan de que el sintagma «naturaleza humana» se refiere a una *realidad sobremanera confusa, afectada de dificultades internas y que reclamaría, a su vez, una improbable fundamentación*. Aunque en algunos puntos esenciales discrepo de esta opinión, estoy de acuerdo con su autor cuando, a propósito de la ética cristiana y reflexionando sobre el au-

tós y el *béteron* en relación con el hombre, dice que la ordenación moral desde Dios, vista desde fuera puede parecer una imposición heterónoma, pero si el hombre está hecho a imagen y semejanza de Dios, entonces, desde dentro, desde el descubrimiento de la verdadera realidad de uno mismo, la moral cristiana se convierte en la más rigurosa forma de autonomía; alienación más bien sería el apartamiento del modelo —*imago Dei*— del que depende la condición humana.

LA ÉTICA REALISTA

Aunque todo esto sea así, hay que reconocer que, si queremos dialogar con los ateos, los agnósticos o los simplemente deístas, que piensan que Dios no se mete en la historia y nosotros no tenemos derecho a meterle en ella, no habrá más remedio que ver si cabe fundamentar la moral en la «naturaleza humana» que, ni en verdad es un concepto metafísicamente confuso, ni deja de ser un objeto de experiencia, a partir de la cual, el imperativo moral, lejos de ser el resultado arbitrario o caprichoso de la voluntad, deriva de los principios universales e inmutables que el hombre observa en su propia naturaleza —sin merma, por tanto, de la autonomía tan deseada por Kant— y que constituyen la regla remota del comportamiento moral.

Esta ética, así fundada, es la «ética realista» que nuestro compañero Antonio Millán-Puelles, en su obra «La libre afirmación de nuestro ser» —soslayando el significado de la palabra «realista» en la polémica de los «universales», propia de la filosofía teórica, y descendiendo al campo de la filosofía práctica— define como *la ética donde la realidad de lo que somos (es decir, lo que somos independientemente de lo que queramos ser, o hacer, o tal vez tener) sirve de fundamento general e inmediato del contenido de nuestros deberes. No niego con esto, sigue diciendo Millán-Puelles, el calificativo de realista a toda ética de la «buena voluntad», sino que lo aplico a toda ética para la cual la buena voluntad es la que quiere lo moralmente bueno y entendiendo, a su vez, por esto lo que ante todo concuerda con la natural realidad de nuestro ser.* A esta ética, dice Millán-Puelles, le cuadra además el significado vulgar del vocablo «realista», porque es una ética auténticamente practicable, no ilusoria o quimérica, precisamente porque no se trata de una pura teoría, una reflexión filosófica, sino precisamente de una ética normativa. Es más, apostilla Don Antonio, esta ética y únicamente ella, es la que de verdad puede decirse que es realista, o sea, efectivamente practicable. Esta es la razón por la que, en mi opinión, solamente en una ética realista cabe asen-

tar las condiciones de convivencia en la sociedad y las reglas de funcionamiento correcto del mundo de los negocios. Pero no adelantemos las conclusiones.

LAS ÉTICAS DE LA MODERNIDAD

La ética realista, sobre cuya esencia y aplicaciones prácticas tendremos que extendernos dentro de poco, estuvo generalizadamente vigente, *grosso modo*, desde Aristóteles hasta la modernidad. Aunque el disenso estaba ya planteado desde el siglo xiv, con el nominalismo ockamiano, la llegada de Descartes rompe definitivamente la unidad de la filosofía tradicional, basada en la unidad del conocimiento, a la vez sensitivo e intelectivo. El racionalismo, que en él empieza, afirma y exagera el valor de la inteligencia, suprimiendo o disminuyendo el de la sensibilidad. De esta forma, privado el conocimiento intelectivo de la intuición sensible, única que realmente lo pone en contacto con el mundo exterior, *las ideas claras y distintas* no aprehenden el ser de las realidades que existen con independencia del pensamiento. Lo cual conduce inexorablemente al inmanentismo: las ideas representan, pero en modo alguno aprehenden el ser trascendente, distinto de ellas. Esta línea de pensamiento, en la que avanzan, llevándola a sus últimas consecuencias, Leibnitz y Spinoza, se contraponen con el empirismo, que empezando en Locke y siguiendo con Hume, reduce el conocimiento a sensación, suprimiendo todo conocimiento intelectivo del ser. De esta forma, por un camino contrario al racionalismo se llega al mismo resultado: suprimida la aprehensión del ser, los objetos sensibles se reducen a puros fenómenos o apariencias; es decir, actos puramente subjetivos, puras representaciones, o sea, nada.

Kant intenta rehacer la unidad entre el conocimiento sensible y el intelectivo, mediante un análisis crítico del conocimiento, pero sus «categorías» y sus «a priori» no logran expresar ninguna realidad. La «cosa en sí», para Kant, queda más allá del alcance válido de la inteligencia, la cual, no supera el conocimiento fenoménico, al igual que sucede en el empirismo. Después de Kant, la pretendida síntesis «a priori» de fenómenos y formas trascendentales de la inteligencia (en terminología kantiana) vuelve a escindir-se. El idealismo trascendental, encarnado finalmente en Hegel, niega la «cosa en sí», ilógicamente conservada por Kant, y al afirmar que el yo y el mundo no son más que apariencias, reedita la aventura del racionalismo; de la misma forma que el positivismo de Comte y sus seguidores renueva el empirismo, según el cual, como hemos visto, los únicos objetos de nuestro conocimiento son los datos de los sentidos.

De estas filosofías, racionalismo, empirismo, idealismo y positivismo —incluido el formalismo moral de Kant— derivan, en el plano práctico, las éticas relativistas, subjetivistas, consecuencialistas, proporcionalistas, que, en el panorama contemporáneo, disputan el campo a la ética realista. En estas éticas las cosas no son como son, sino como las ve o las piensa el sujeto, y, en ellas, la norma del obrar no se deduce, como sucede en la ética realista, de aquellos principios generales y estables, que, precisamente por asentarse en la específica naturaleza del yo humano, determinan que nuestro comportamiento sea éticamente correcto; en estas éticas relativistas y subjetivistas —que precisamente por esto se vanaglorian de ser autónomas— la norma la establece arbitrariamente el sujeto, en un incorrecto ejercicio de la libertad de elección, decidiendo lo que quiere hacer —o no hacer— en unas concretas circunstancias de lugar y tiempo; habida cuenta de la intención que le mueve; y ponderadas, en el mejor de los supuestos, las consecuencias favorables y adversas de la acción. De esta forma, la calificación moral que deriva de la naturaleza propia del acto —lo que en la moral tradicional se llama el *finis operis*— ha quedado expulsada de estas clases de ética, que, en nombre de la libertad y el pluralismo, algunos nos predicán, con exclusión de toda referencia a la verdad; la verdad del hombre, en primer lugar.

EL SUBJETIVISMO

Para estas éticas, no hay acciones intrínsecamente malas o buenas: matar, robar, mentir, violentar, defraudar, prevaricar, extorsionar, corromper ni es bueno ni es malo; depende de la intención que yo tenga al hacerlo y de las consecuencias que se deriven de mi acción. Se me dirá, naturalmente, que pretendo demostrar algo por reducción al absurdo y que nadie, en su sano juicio, puede pretender avalar las acciones enumeradas; que para esto está la ley y que —volviendo al tema que ni por un momento he olvidado— en el mundo de los negocios, en las empresas, para esto están los códigos éticos, o las normas de comportamiento. Pero no se olvide que en la ética subjetivista y relativista que estamos analizando, al no existir el referente de los principios universales e inmutables, la norma para la convivencia es el resultado del consenso o de la opinión mayoritaria, que, por su propia naturaleza, es provisional, en la misma medida que el consenso y la mayoría son cambiantes.

Y esta inestabilidad de la ética subjetivista —prescindiendo, por no ser el campo propio de mi disertación, del gran daño que hace su aplicación al

terreno político— es la que puede hacer que una empresa con código ético no sea de verdad ética, si la ética escogida para la elaboración del código es una ética relativista. Quiero decir que, aun en el supuesto de que el código originalmente prohíba las acciones intrínsecamente incorrectas, como, por ejemplo, faltar a la veracidad en la información sobre la situación financiera de la empresa, si la ética de los altos ejecutivos no pasa de la relativista, puede llegar un momento en el que, por haber cambiado las circunstancias —la competencia no lo hace— o las posibles consecuencias —bajaría la cotización de las acciones— la dirección decida modificar el código de forma que la información mentirosa deje de estar prohibida. Este sería un ejemplo de una manera de entender la ética que, amparándose en la distinción weberiana entre «ética de la convicción» y «ética de la responsabilidad», tanto abunda entre los políticos y que, a mi juicio, no deberían asumir los empresarios. Pueden darse, ciertamente, circunstancias en las que la «responsabilidad» aconseje, y hasta exija, no decir la verdad o toda la verdad; pero ninguna circunstancia puede derribar la «convicción» —si se tiene— de que no hay que mentir.

LA VERDADERA RAZÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Supongo que, con lo dicho, habrán quedado suficientemente claras, por lo menos, dos cosas. La primera, que, en mi opinión, la actuación en el mundo de los negocios y, singularmente, la gestión de las empresas, ha de ser éticamente correcta no precisamente porque, como muchos dicen, la ética sea rentable para la entidad, sino pura y llanamente porque los negocios tienen lugar entre personas humanas y los hombres, en todas las situaciones y circunstancias, deben comportarse éticamente, con independencia de las consecuencias que se deriven de tal comportamiento. En esto coinciden Locke —el premio de la virtud es ella misma— y Santo Tomás —el premio de la virtud es el honor—. Es sin duda cierto que ser ético es rentable, por lo menos a largo plazo, pero esto no es la razón para ser éticos; esto no es más que una propiedad de las decisiones éticamente correctas. De aquí que no me interese insistir en la rentabilidad de la ética —que ya tiene bastantes predicadores— entre otras cosas porque de hacerlo habría que proceder a no pocos distingos y matizaciones. Repetiré, simplemente, lo que he dicho en otras ocasiones: pretender que un empresario se comporte éticamente por motivos económicos es tan insensato como pretender que una persona se abstenga de beber un veneno por-

que tiene mal sabor. Ese tipo de formación terminaría educando empresarios que estarían condenados a morir envenenados en cuanto se tropezasen con venenos cuyo sabor les resultase agradable. Quedémonos pues, con que hay que ser ético en los negocios sencillamente porque los que andan en negocios son personas.

La segunda cosa que espero haya quedado clara es que, a mi juicio, respetando cualquier otra opinión distinta, la única ética válida para el correcto funcionamiento de las empresas es la ética realista que, en la feliz expresión de Antonio Millán-Puelles, *se fundamenta en la libre afirmación del verdadero ser del hombre*. Esta ética, insisto en ello para evitar cualquier equívoco, no descansa en ninguna convicción religiosa y mucho menos en la fe cristiana, ya que su primera formulación podemos situarla cinco siglos antes de Cristo. Es pues una ética válida para un hombre de empresa tanto si es judío, católico, protestante o mahometano, como si es agnóstico. Basta que acepte la existencia de la naturaleza humana y los principios que de ella derivan.

LOS POSTULADOS DE LA ÉTICA REALISTA

Adoptar esta postura significa muchas cosas:

La primera es que no hay una ética de empresa esencialmente distinta; no hay más que una ética que no varía según lugares, tiempos y ámbitos de actuación. La razón es que es éticamente correcto, y sólo lo es, aquel obrar que resulta conforme con la naturaleza que tenemos, y esta naturaleza no cambia por el hecho de que actuemos en el ámbito privado, familiar, social, empresarial o político. Lo cual no impide afirmar que, siendo la exigencia ética sustancialmente la misma en todos estos campos, tal exigencia se especifique en formas concretas en cada uno de estos campos, de acuerdo con las características que le son propias.

La segunda es que el sujeto de la ética es la persona, no la empresa. La empresa no tiene responsabilidad ética, aunque puede tener responsabilidad jurídica. Si el camión de la empresa atropella a un niño, la empresa debe pagar la indemnización, porque tiene la responsabilidad jurídica, pero la responsabilidad moral —si la hay— habrá que exigirla al conductor (si, por ejemplo, hubo imprudencia), y quizás también a sus superiores (si, por ejemplo, el mantenimiento del camión era insatisfactorio, o se le obligaba a circular a demasiada velocidad, etc.).

La tercera es que la ética no siempre coincide con la legalidad. Ni todo lo ético es legal, ni todo lo legal es ético. La ley humana no constituye necesariamente un criterio de moralidad; incluso, todo lo contrario, puede ser injusta, inmoral. Una cosa no es moralmente buena porque sea legal, ni es mala porque no lo sea.

La cuarta es que la ética es una ciencia de carácter normativo. La ética nos dice, en términos generales, lo que hay que hacer y lo que hay que evitar, pero una vez conocido el criterio, hay que saber aplicarlo a casos concretos que, a menudo, son complejos.

La quinta es que la ética, salvadas las exigencias del bien común —que comprende, entre otras cosas, el respeto a los derechos de los demás y el orden público— no puede imponerse coactivamente ni en la vida privada, ni en la pública, ni en la empresarial. Sin embargo, una empresa puede tener definida su propia axiología, su sistema ético-cultural, al que, por el camino del ejemplo y la vivencia, se adhieran todas las personas que integran la empresa; así como tener definidas ciertas reglas de comportamiento que pueden ser exigidas y deben ser observadas por todos los que, habiéndolas conocido previamente, libremente las han aceptado.

La sexta y, para mí, la más importante, es que en la ética realista, que es una ética racional —no racionalista, pero tampoco nominalista— es una ética de fines y medios. El fin último es la vida buena, es decir, la vida conforme al ser del hombre; a la dignidad que deriva de ser persona. Los medios para alcanzar este fin son las virtudes, todas las virtudes morales, entre las cuales, como es bien sabido, ocupa lugar especial la prudencia que informa las restantes virtudes, al tiempo que constituye la guía y medida de todas ellas. Como es bien evidente, el enunciado del fin, en este caso la autorrealización como persona, no constituye una guía práctica para la acción. En cambio, sí lo es, por ejemplo, decir la verdad, explicar claramente lo que se hace y por qué se hace, mantener la palabra dada, cumplir el compromiso adquirido sobre el importe y la fecha de pago, desempeñar fiel y eficazmente el cometido profesional, remunerar justamente el trabajo, exigir el cumplimiento de los subordinados y ser leal con ellos, servir la calidad anunciada, sin disimular los defectos, y tantas otras cosas que son manifestaciones de las distintas virtudes. Hacerlo así siempre, tanto cuando es fácil como cuando es difícil, cuando todos lo hacen y cuando los demás no lo hacen, es poner en juego los medios para el fin. El que así se comporta podrá tener menos, pero será más, en orden al fin; será más persona.

La aplicación de estos postulados a los objetivos éticos elegidos por una empresa, formulados o no en un código de comportamiento, nos servirán pa-

ra enjuiciar la calidad de estos objetivos. Voy a poner tres ejemplos que corresponden a tres niveles de exigencia ética.

Objetivo de la empresa A. Que exista *una honda preocupación, positiva y arraigada* para lograr que las acciones de todas las personas de la empresa, empezando por los directivos de mayor nivel, en todos los ámbitos, dentro y fuera de la empresa, en todas las circunstancias, sean siempre excelentes desde el punto de vista moral.

Objetivo de la empresa B. Que todas las personas de la empresa estén dispuestas a comportarse éticamente en las acciones que conciernen a la empresa.

Objetivo de la empresa C. Que en la empresa no se lleven a cabo acciones claramente inmorales y escandalosas.

Fácilmente se ve que solamente el objetivo de la empresa A está plenamente de acuerdo con las exigencias de la ética realista, ya que el objetivo definido procede del convencimiento de que ser moral no se reduce a evitar conductas inmorales en el seno de la empresa, ni es un conjunto de recetas para situaciones límite (ética de dilemas). Siendo la ética, como vengo insistiendo, la ciencia del fin del hombre, todas nuestras acciones tienen una dimensión ética, todas nos acercan a nuestro fin, o nos alejan de él; nos hacen más o menos persona. Tanto si estas acciones corresponden a la vida privada, a la pública o a la empresarial. Es evidente que el objetivo de la empresa A, como todos los objetivos, es eso: un objetivo; algo a lo que se tiende. Que se logre o no, forma parte de las contingencias de la vida; lo importante es que, sin desanimarse por los resultados cosechados, se tienda consistentemente al objetivo.

Los objetivos de la empresa B y de la empresa C son objetivos, a todas luces, no congruentes con la ética realista y denotan niveles crecientemente más bajos de sensibilidad ética, porque estas empresas no pretenden, en serio, ser plenamente éticas; les basta con serlo en ciertas cosas, hasta un cierto límite y en determinadas circunstancias. Los que formularon el objetivo de la empresa B, opinan, sin duda, que el comportamiento fuera de la empresa de sus empleados, incluidos los directivos, es algo que sólo a ellos les concierne y no tiene nada que ver con la empresa; lo que la empresa pretende es que sean éticos dentro de ella. Naturalmente, no estoy de acuerdo con esta postura. Se podrá o no podrá lograr que el comportamiento privado de los directivos y, en general, de todas las personas de la empresa sea moralmente correcto; pero una cosa es no lograrlo y otra es considerar que es irrelevante. Cada vez está más claro, a mi entender, que el que no se comporta éticamente en su vida privada, acabará comportándose incorrectamente dentro de la

empresa. Esto no es más que un corolario de la tesis de la unidad de las virtudes; ya demostró el viejo filósofo que el intemperante acaba siendo necesariamente injusto.

Poco hay que decir de los redactores de los objetivos éticos de la supuesta empresa C. No les preocupa en absoluto la ética; bajo el pomposo título de código de comportamiento, lo único que quieren evitar es aquello que, en razón del escándalo que provocaría, les puede dañar económicamente. Si la corrupción les resulta rentable, y puede pasar oculta, no tendrán reparo en acudir a ella.

De aquí el poco entusiasmo que, como habréis observado, siento hacia los códigos éticos. Aunque pienso que no son estrictamente necesarios, no digo que no puedan ser útiles; pueden desde luego serlo. Pero lo que sin dudar afirmo es que, por muy acertados y detallados que sean, no lograrán el correcto funcionamiento de la empresa, si en sus gentes está ausente el ejercicio prudential de todas las virtudes morales. Si los directivos y demás personas de la empresa están decididos a comportarse de forma conducente a valer más como persona, con independencia de que con esta actuación lleguen a tener más o menos cosas, sabrán perfectamente cómo han de actuar en todas las ocasiones y circunstancias, aunque no exista en su empresa ningún código de comportamiento que lo diga. En cambio, en ausencia de esta conciencia moral, fruto de la cultura del ser, frente a la cultura del disfrutar, por muchas normas de comportamiento que existan y por muchas sanciones que se establezcan para los incumplimientos, las normas saltarán hechas añicos cada vez que se presente la oportunidad de obtener, por medios torcidos, la satisfacción de los apetitos. Este es mi código de conducta o, mejor dicho, mi mensaje ético para la empresa.

La insistencia con que vengo defendiendo este mensaje, cada vez que puedo, ha dado lugar a que algunos lo hayan calificado de excesivamente radical. Tal es el caso, por ejemplo, de Jesús de Garay que, en su libro «El juego, una ética para el mercado», aun aceptando, dice, la importancia de las virtudes morales como factores fundamentales de la ética empresarial, y reconociendo que mi enfoque apunta a las raíces mismas de la moralidad, opina que por su radicalidad puede ser rechazado en bloque por muchos de los que participan en el mercado. No me extraña esta actitud, sabedor como soy de la reluctancia contemporánea a la palabra «virtud», a pesar de que por su etimología debería ser muy estimada en una sociedad que prima la fuerza y admira la excelencia. Pero mi insistencia descansa en el convencimiento de la fragilidad de las éticas de mínimos. Dada la inevitable tendencia al decaimiento en la busca de los objetivos de orden moral, propia del hombre como es, resulta prácticamente imposible que, sin un planteamiento sustancialmente ético, puedan mantenerse —y la triste experiencia cotidiana lo confirma— niveles convencionales de comportamientos formalmente correctos.

LA ÉTICA DE LOS VALORES

Los que rechazan «virtud», con frecuencia hablan de «valor» porque sin duda les parece una palabra más laica. No tengo ningún inconveniente en aceptar el cambio siempre que no se trate de valores consensuados para una ética de mínimos, sino de lo que Max Scheler, el autor de la «ética material de los valores», llamaba las «esencias valiosas» y que, según él, *son valores objetivos, en sí mismo inmutables y trascendentes al sujeto, inmediatamente desvelables al espíritu*. Max Scheler, siguiendo las huellas del método fenomenológico instaurado por Husserl, parte de que el conocimiento es un acto intencional del sujeto inteligente en el que está presente un objeto distinto del sujeto: la conciencia se manifiesta, así, en una polaridad de sujeto y objeto. La significación de la ética de Scheler, como dice Octavio M. Derisi, uno de los mejores estudiosos del filósofo de Munich, es, por una parte, la afirmación decidida de la realidad objetiva de las «esencias valiosas» que, al imponerse al espíritu, son la fuente del «deber ser», regulando así la actividad ética de la persona humana; y, por otra parte, la afirmación del espíritu, constitutivo de la persona, que permite la aprehensión de las esencias inteligibles, en el orden especulativo, y de las esencias valiosas en el orden práctico de la ética. Como puede verse, la postura de Scheler encierra la repulsa de todo el moralismo empirista y subjetivista, y, en definitiva, del relativismo ético; al mismo tiempo que rechaza el formalismo moral kantiano.

Es cierto que en la filosofía de Scheler se encuentran ciertas confusiones e insuficiencias que, tal vez, explican el poco éxito de una doctrina que parecía destinada a mejor fortuna; pero no lo es menos que, a pesar de ello, Scheler se expresa siempre en términos enteramente realistas. Para él, los valores son, desde siempre y para siempre, los mismos. No es el valor ni su gradación lo que cambia; es la postura humana —individual, social o histórica— frente a los valores, la que puede mudar. De esta forma, toda la ética de Scheler se presenta fundada en esta realidad objetiva y trascendente de los valores, como termino «ad quem», y en la realidad subjetiva concreta de la persona, como término «a quon». Y éste es, a mi juicio, el gran mérito de Max Scheler: haber afirmado y demostrado con rigor, a principios del siglo xx, el fundamento realista y espiritualista de la ética, lo cual significa un retorno a la ética realista de raíz aristotélica. Supongo que para ciertos espíritus será más soportable aceptar el realismo de un filósofo laico contemporáneo, que el sostenido en idénticos términos por un fraile dominico del siglo xiii, aunque ese fraile haya sido maestro, con cátedra, en la floreciente universidad parisina de su tiempo.

EL VALOR DE SER PERSONA

En cualquier caso, si tenemos que gobernarnos por valores que fundamenten o produzcan el «deber-ser», es decir, la exigencia ética de hacer esto o no hacer aquello, pienso que el valor por excelencia, como va sobradamente aludido, es el «valor de ser persona». En el bien entendido de que cuando hablo de persona no hablo, naturalmente, de ninguna definición de persona que pueda dar el derecho positivo, sino del concepto antropológico y metafísico —que es el que importa en las cuestiones morales— a que se refiere Boecio cuando dice que persona es una *sustancia individual de naturaleza racional*.

El «valor de ser persona» viene aumentado o reducido a consecuencia del efecto ético que, con el efecto económico y el efecto psicológico, son los tres efectos que produce todo acto humano. El efecto ético de los actos humanos, que es el que aquí primordialmente nos interesa, consiste, ni más ni menos, en el cambio que tiene lugar en el interior del sujeto a consecuencia del acto. Y este efecto interno es mucho más importante que los que se producen en el exterior. Cualquier cosa que el hombre haga, aunque esta cosa no dañe a sus semejantes, es más, aunque les produzca beneficios, si el acto —de acuerdo con la norma objetiva convertida por la conciencia subjetiva en regla próxima del obrar— ha sido un acto éticamente incorrecto, el hombre se ha degradado, ha envilecido, en poco o en mucho, su dignidad de persona, aunque nada de esto haya traslucido al exterior. Y esta degradación de la persona, esta disminución del valor de ser persona, es mucho más importante que todo lo que el acto humano haya podido provocar exteriormente.

Es cierto que el que roba, miente o falta a la palabra dada causa un daño en el exterior, a terceros, pero antes, en el orden del ser, e incluso aunque el daño exterior por alguna razón no llegue a producirse, se causa un daño a sí mismo, al hacerse ladrón, mentiroso o desleal; y este daño es más importante que el daño material que ha causado, o podido causar, a los otros. Es posible, repito, que, a consecuencia de esta actuación éticamente incorrecta, el sujeto tenga más; pero valdrá menos, será menos hombre. Lo mismo puede decirse en relación con los otros: si yo, por ejemplo, induzco a mis viajantes a vender mercancías cuya calidad no corresponde a la que se ofrece, y ellos libremente se adhieren a la acción incorrecta, es posible que los beneficios de la empresa aumenten, pero no solamente habré deteriorado un poco o un mucho el valor de mi persona, sino que habré provocado el deterioro del valor de la persona de los otros.

Esta consideración sobre el valor de la persona, el valor de mi persona y el valor de la persona del otro, conduce a las reglas del obrar ético en la

empresa (y en cualquier otro lugar). En principio, estas reglas deberían salir espontáneamente de cada una de las personas que integran la empresa, aunque nunca hubieran sido codificadas, y así sucede en muchas de estas personas y en la mayoría de los casos. De igual manera, la empresa, sin necesidad de previa formulación, puede y debe castigar los comportamientos incorrectos desde el punto de vista de la ética que estoy describiendo. De hecho, hay empresas que nunca han puesto por escrito sus compromisos éticos y, sin embargo, son éticamente excelentes. Lo cual no quiere decir que no sea bueno que tanto las reglas de comportamiento, para materias y situaciones concretas, como el sistema de sanciones, se formulen, de alguna manera, por escrito; será sin duda una ayuda. Ahora bien; en pleno acuerdo con mis colegas en el IESE, Antonio Argandoña, profesor de análisis social y económico para la dirección, y Juan Antonio Pérez López, profesor de comportamiento humano en las organizaciones, a cuyos trabajos me remito, pienso que, con código o sin él y de cualquier otra manera, singularmente con una ininterrumpida tradición empresarial de comportamiento, lo importante es que la empresa transmita su mensaje ético a los hombres que trabajan en ella. Y que, si hay código, su formulación, su aplicación y, sobre todo, el comportamiento permanente de la empresa sean coherentes con el mensaje transmitido.

LA COHERENCIA ENTRE MENSAJE Y COMPORTAMIENTO

Veamos algunos ejemplos. Si el código ético de una empresa recoge su compromiso de vender sólo productos de calidad que respeten el medio ambiente, y luego se ponen a la venta productos en mal estado u obtenidos por procedimientos que perjudican a la naturaleza, se hace un daño al cliente, pero, sobre todo, se hace un daño a la ética, el código queda desacreditado y la reputación ética de la empresa en entredicho. Y también se hace un daño al personal de la empresa, que recibe un mensaje bien distinto del contenido en el código ético, a saber: para ganar dinero es admisible vender productos en mal estado, engañar al cliente, perjudicar al medio ambiente, incumplir los deberes de solidaridad, etc. Voluntaria o involuntariamente, el personal coopera en esta conducta inmoral.

Otro ejemplo. El director de una sucursal bancaria es remunerado graciosamente por un cliente que, de esta forma, espera recibir trato de favor en

la cuantía de los créditos que recibe del banco. La operación se descubre, pero al mismo tiempo se comprueba que, si bien es cierto que los créditos otorgados al cliente rebasan los límites establecidos, no se ha causado ningún daño al banco porque los intereses aplicados son incluso superiores a los normales y los créditos han sido reembolsados oportunamente. Si el banco no castiga al director, porque no sólo no ha causado ningún perjuicio sino que hasta ha beneficiado a la empresa, se lanza un mensaje incoherente que dice: si van en beneficio de la empresa, las transgresiones éticas no tienen importancia.

La coherencia entre el comportamiento de la dirección y su mensaje o código ético, en alguna ocasión puede resultar difícil. Supongamos que un directivo ha defraudado, robado, a la empresa. La virtud de la justicia exige que se castigue al directivo, incluso con el despido; pero el respeto a la fama ajena exige que se procure evitar el escándalo. La prudencia conducirá probablemente a proponer al directivo que presente su dimisión, como mejor salida para él, si acepta, en vistas a encontrar nuevo empleo. Si no acepta, habrá que buscar la manera de explicar el despido para que no parezca injustificado a los ojos del resto del personal, porque una cosa es no difamar a una persona y otra no dejar claro que en la empresa se vive la virtud de la justicia, no despidiendo sin causa, pero también no dejando de castigar las acciones no éticas.

LA CORRUPCIÓN. SOBORNO Y EXTORSIÓN

Para terminar quisiera dedicar alguna atención al «jaque» a la ética empresarial derivado de la existencia de un ambiente corrupto que insensiblemente lo va invadiendo todo. Esta aplicación de la ética al problema de la corrupción no significa, desde luego, que considere que sea el problema ético fundamental. Otros aspectos, sin duda, tienen más importancia. Sin embargo, hoy por hoy, aunque no sea la vertiente más importante, es el indicio más sobresaliente de la falta de ética de la sociedad contemporánea; lo cual justifica que le dediquemos unas reflexiones específicas. Cuando el entorno es propicio a la realización de prácticas corruptas y, mucho más cuando la corrupción se ha adueñado de la sociedad, el directivo empresarial se ve sometido a dos tentaciones: el soborno y la extorsión; figuras éticamente incorrectas que, ambas, tienen una cara activa y una cara pasiva: sobornar y aceptar el soborno; extorsionar y ceder a la extorsión. En el bien entendido que, a veces, el nombre no responde exac-

tamente a la realidad, ya que hay actuaciones que parecen sobornos y son realmente extorsiones encubiertas o tácitas. Huelga decir, por otra parte, que puede haber soborno y extorsión tanto en las relaciones de una persona privada con un funcionario público, como en las relaciones entre dos personas privadas.

El motivo para acudir a alguna de estas prácticas suele ser el deseo de obtener algún beneficio, pero también el de evitar algún quebranto. La «justificación» alegada para hacerlo, es que, en un ambiente corrupto, «no hay más remedio» que aceptar las «reglas del juego sucio», si se quiere sacar adelante la empresa o lograr el nivel de resultados que el mercado exige. Otros pretenden justificar el soborno diciendo que, en definitiva, no es más que una herramienta de marketing, que equivale a un coste comercial o al pago de un servicio, en un mercado feroz en el que «todo el mundo hace lo que puede». Finalmente, los que extorsionan o reciben el soborno, dicen que se trata de compensaciones a los bajos sueldos, de gratificaciones inherentes al cargo, o simplemente de una oportunidad que sería ridículo desaprovechar. Como se ve, tanto el motivo, como las justificaciones son de naturaleza económica; pero, si la empresa, es decir, las personas que la integran, pretenden ser éticas, las consideraciones económicas no pueden aislarse de las exigencias morales.

No voy a entretenerme en detallar las distintas clases de sobornos y extorsiones porque, desgraciadamente, basta abrir los ojos para disfrutar de un extenso elenco de variedades. Pero sí me interesa decir que aunque por lo general la contraprestación del soborno y la extorsión es el dinero, hay casos en que se hacen ambas cosas en méritos, no a la amista —ya que la amistad busca el auténtico bien del amigo, cosa que no se da en estas figuras— pero sí por «amiguismo», con la tácita expectativa de reciprocidad; no por ello cambia la naturaleza moral de la práctica.

La respuesta a las tentaciones del ambiente corrupto constituye, hoy, una de las pruebas clave para juzgar de la moralidad de los que andan en el mundo de los negocios. Por ello, pienso que puede ser útil recordar brevemente las calificaciones morales atribuibles al soborno y a la extorsión, en sus dobles caras. Son estas:

Aceptar un soborno para hacer algo en favor de otro, tanto si éste tiene derecho a ello como si no lo tiene, es siempre una acción éticamente incorrecta porque supone una *deslealtad* con la empresa o la administración a la que se está vinculado; una *injusticia* por falta de legítimo título de percepción; una *injusticia con los proveedores* en competencia; una *injusticia con la propia empresa* que soporta en el precio el importe del soborno o pierde el descuento que

podría obtener; y finalmente un *atentado* al bien común al distorsionar el recto funcionamiento del mercado.

Ofrecer un soborno para obtener algo a lo que se tiene o no derecho, *es siempre una acción éticamente incorrecta* porque el sobornador, al tiempo que se hace un daño moral a sí mismo, induce al sobornado a una actuación *desleal e injusta*, y contribuye, por la repetición de actos, al *deterioro* moral de la sociedad.

Extorsionar, es decir, exigir dinero u otra dádiva para dar a cambio un trato de favor a alguien, o simplemente para hacer aquello que se tiene obligación de hacer, *es siempre éticamente incorrecto* porque supone *deslealtad e injusticia* con la organización a la que se está vinculado; *injusticia* con el extorsionado; *injusticia* a los terceros perjudicados por el trato de favor al extorsionado; y, finalmente, contribuir, por la vía del *mal ejemplo*, al empeoramiento del clima ético de la sociedad.

Como acabamos de recordar, sobornar, aceptar un soborno y extorsionar son *siempre* acciones intrínsecamente malas. En lo que se refiere *a la aceptación de la extorsión* la cosa no es tan simple y hay que proceder a algunos distingos. En primer lugar, en cuanto a la manera de presentarse, la extorsión puede ser *explícita*, cuando se propone claramente, y *tácita*, cuando se insinúa o cuando, por ser de dominio público su existencia, da paso a lo que parece ser un soborno. Es evidente que el hecho de ser explícita o tácita no hace variar la calificación moral del acto. Una segunda distinción es que, sea explícita o tácita, la extorsión puede hacerse para realizar algo a lo que el extorsionado no tiene derecho o algo a lo que el extorsionado sí tiene derecho. En el primer caso, por ejemplo, si un juez ofrece, mediante pago de dinero u otra dádiva, una sentencia injusta, cae por su base que no se puede acceder a la extorsión, puesto que sería aprobar una acción ilícita, cooperando activamente con ella, ya que si no se pagara el precio la acción no se realizaría.

CEDER A LA EXTORSIÓN PARA OBTENER UN DERECHO

El segundo caso, aceptación de la extorsión para obtener algo a lo que se tiene derecho, pienso que es el que con más frecuencia se da y el que requiere

mayores precisiones. Ceder a este tipo de extorsión no es provocar o aprobar una acción inmoral, sino soportarla. Por lo tanto, algunos se sienten inclinados a decir que es lícito aceptar esta clase de extorsión. Es verdad que, mientras la cooperación formal al mal, que supone su aprobación nunca es lícita, la cooperación material no inmediata al mal puede serlo en casos más o menos extremos; pero no siempre.

Voy a insistir algo en esto porque la opinión que tiende a ser condescendiente se basa en el ya dicho «no hay más remedio». Y a veces, a primera vista, parece que es así. Hay situaciones muy lamentables en las que la corrupción está tan arraigada en el entorno empresarial que no es posible entrar en un negocio sin dar una «comisión» a las personas implicadas en las correspondientes decisiones de compra o contratación y se sabe que todos los competidores lo hacen. Es aquí donde lo que parece soborno es una aceptación de extorsión tácita. A veces, el pago a quienes intervienen en el proceso de compra o contratación llega a ser práctica generalizada en un determinado ámbito o sector. Sería el caso, si los que acuden a un concurso para adjudicar una obra pública supieran que hay que destinar un determinado porcentaje de los ingresos para financiar al partido en el poder. Es posible que, en determinadas ocasiones, esto sea efectivamente así y, sin embargo, no se debe justificar fácilmente la condescendencia a la extorsión. En primer lugar, porque es obligación ética de los empresarios contribuir a la mejora del clima ético del país y accediendo a la extorsión porque «todos lo hacen», no se contribuye más que a la mayor generalización de la corrupción. En segundo lugar, porque, en bastantes casos, la necesidad de acceder no es real, sino fruto de la rutina. De aquí que los empresarios competitivos y honrados, deban esforzarse, con imaginación y con audacia, para encontrar —y de hecho algunos las encuentran— alternativas de acción que compaginen la ética y la eficacia económica, evitando ceder a la extorsión.

En cualquier caso, las reglas éticas referidas a la extorsión para obtener algo a lo que se tiene derecho son:

A. No se debe ceder a una extorsión, ni siquiera para obtener un derecho, si existen alternativas viables que permiten evitarlo. Antes de decidir hay que explorar activamente la existencia de tales alternativas.

B. Comprobada la inviabilidad de otras alternativas, en algunas circunstancias, más o menos extremas, puede ser lícito someterse a una extorsión explícita o tácita para *obtener un derecho*. Para ello se requiere:

1) Que la contraprestación de la extorsión sea un acto intrínsecamente bueno o indiferente. En ninguna circunstancia puede ponerse en obra un acto intrínsecamente malo. Un ejemplo extremo lo aclara: si el precio pedido al

extorsionado consistiera en matar a un enemigo del extorsionador, evidentemente no se puede ceder a la extorsión, aunque ésta fuera la única manera de evitar la segura quiebra de la empresa.

2) Que no haya posibilidad práctica de cambiar la situación, para impedir la actuación del extorsionador.

3) Que realmente exista extorsión explícita, o al menos tácita. En la extorsión tácita hay que tener pruebas razonables de que se trata de una situación generalizada en todo el sector, o conocer de fuentes fidedignas que el extorsionador realmente negará el derecho si no se paga la extorsión —aunque no lo pida directamente—. Ofrecer pagos «bajo-mano», sin que exista extorsión tácita, sería un soborno y, por tanto, ilícito.

4) Que se actúe con la recta intención de querer conseguir un legítimo derecho. Por ejemplo, no ser discriminado por un funcionario o participar lealmente en la competición comercial.

5) Que existan razones morales objetivas (por ejemplo, continuidad de los puestos de trabajo), proporcionadas a los efectos malos indirectos, ocasionados por la acción del extorsionador: enriquecimiento ilícito del agente de compras, aumento de la corrupción en el ambiente, etc.

6) Que no se perjudique directamente a terceros, lo cual ocurre, por ejemplo, si la «comisión» sirve para obtener el pedido sin ser la mejor oferta y no sólo para evitar una injusta marginación.

7) Que se evite la inducción a otros a actuar mal, al conocer que la empresa da «comisiones» ilegítimas. Para ello conviene: primero, manifestar al extorsionador, en la medida de lo posible, el desagrado de verse obligado a actuar así; segundo, explicar a los colaboradores próximos y a las otras personas que conozcan o puedan conocer el asunto, las razones de necesidad por las que se ha dado «comisión», la repugnancia a este tipo de operaciones y la falta de alternativas viables; y tercero, ante la posible difusión del hecho, prever los medios de defensa a que se podrá recurrir para defender la honorabilidad de las personas involucradas, a su pesar, en la operación.

Espero que se habrá comprendido bien la diferencia sustancial que existe, desde el punto de vista de la calificación moral, entre extorsionar y aceptar una extorsión. El extorsionador comete siempre una acción incorrecta; el extorsionado es víctima de esta acción inmoral y, en algunas ocasiones, con las condiciones dichas, será correcto acceder a la misma, para obtener un derecho o

evitar una injusticia. Ante esta diferencia entre extorsionar y ser extorsionado, causa indignación que, en nuestro país, hayamos podido presenciar el monstruoso sarcasmo que consiste en imputar delito a los extorsionados, mientras los responsables finales de la extorsión ni siquiera son llamados a declarar.

LA ÉTICA NO ES UN IDEAL INASEQUIBLE

Volviendo al hilo del discurso, se podrá pensar que todo lo que he dicho hasta ahora, aparte de resultar muy complicado, sólo puede proponerse a un personaje ideal, ya que actuar de esta forma supone un nivel heroico de comportamiento ético que no es exigible en términos generales. No es así. En primer lugar, porque no es complicado. Las reglas sobre el soborno y la extorsión que acabo de recordar no son reglas artificiales; su formulación se hace inmediatamente evidente al espíritu recto. Todos los que no están deformados por una conducta incoherente con su verdadero ser o no pretenden acallar la voz de la conciencia para satisfacer sus desordenadas ambiciones, saben perfectamente lo que se debe hacer y lo que se debe omitir, así como lo que se puede hacer y lo que se puede no hacer, sin tener que acudir a un prontuario de soluciones éticas. En segundo lugar, la ética realista no es un ideal teórico, porque una persona es ética cuando intenta vivir de acuerdo con el modelo descrito, aunque no siempre lo logre; más, aunque esté lejos de conseguirlo, si no abandona, sino que sigue luchando para aproximarse al modelo. Y esto es asequible a todos. Pienso que, muchas veces, no hacerlo así, pone de manifiesto un grado de frivolidad y comodidad que el empresario consciente no puede permitirse.

LA LUCHA PARA EL SANEAMIENTO DEL AMBIENTE

La ética realista, la ética de las virtudes que estoy defendiendo no se refiere sólo a lo que no se debe hacer, sino que apunta hacia la excelencia. Los directivos empresariales que quieran de verdad ser éticos no pueden conformarse con resistir al entorno corrupto; deben luchar por cambiarlo y para ello hay

varios caminos: primero, denunciando las actuaciones inmorales conocidas y probadas, cuando hay razonables esperanzas de que se actúe contra ellas; segundo, fomentando comportamientos éticos en la profesión o en el sector, sobre todo por la vía de la ejemplaridad; y tercero, actuando, junto con otros, para lograr un cambio cultural e, incluso, legislativo, mediante la promulgación y aplicación de leyes que ayuden a erradicar la corrupción.

El Dr. Doménec Melè, profesor de ética de la empresa del IESE, cita lo que ocurrió en Estados Unidos cuando, en la década de los setenta, como consecuencia de las investigaciones del «Watergate» se hicieron públicos diversos sobornos, algunos de gran resonancia, que sensibilizaron notablemente a la opinión pública. Como consecuencia del escándalo, en 1977 se aprobó la «Foreign Corrupt Practices Act» (FCPA) que prohibía tajantemente a las empresas americanas realizar sobornos en el extranjero. Muchas empresas protestaron por la radicalidad de tal medida, la cual, afirmaban, haría perder competitividad a las empresas americanas en sus operaciones exteriores. Sin embargo, un estudio de los años 1977-78, sobre las 65 mayores empresas americanas, reveló que las pérdidas de negocios atribuibles a la FCPA fueron pequeñas. Sólo 16 empresas mostraron pérdidas en los negocios superiores a 1 millón de dólares. De esos casos, sólo el 15% excedía el 0,5% de las ventas totales y sólo el 20% excedía el 1% de las ventas exteriores. Este estudio concluye que la cantidad de negocios atribuibles a pagos improcedentes había sido sobreestimada y que estos pagos no eran tan imprescindibles como se afirmaba.

Pienso que esta anécdota sirve para confirmar lo que antes decía. Recurrir al «no hay más remedio porque todos lo hacen» es en muchos casos una manera de cubrir la comodidad o la ineficiencia. Así como hay empresas que por sus deficientes características técnicas o financieras son candidatas natas al soborno y a la extorsión, si quieren sobrevivir, hay compañías, con alta calificación tecnológica y de gestión, que no tienen dificultades para vencer la extorsión y algunas de ellas se han podido permitir el lujo de no operar en países cuya presión para obtener la «mordida» es muy fuerte.

Una vez más se comprueba que, si la dimensión ética debe formar parte de la cultura empresarial, con no menos razón la eficiencia profesional debe ser un indispensable componente de la preocupación ética del empresario. El directivo de empresa que no se esfuerza por adquirir la excelencia profesional, no es un directivo ético, por muy buenos sentimientos que piense tener.

