

# LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

**Begoña Román**

*L'autora d'aquest article elabora la seva comprensió de l'ètica empresarial a partir del coneixement de la qüestió com a docent d'aquesta matèria en diferents centres. Al llarg de l'article, l'autora descobreix la problemàtica ètica de l'acció empresarial i els diversos elements que la configuren.*

---

209

## **Introducción**

La intención de este trabajo es presentar de forma breve la problemática de la ética empresarial o ética de los negocios. La actualidad del tema, la demanda por parte del mercado de discursos éticos, la sospecha de que sea sólo una de tantas modas y, por lo tanto, algo pasajero, la dedicación del mundo académico a los asuntos de las éticas aplicadas, la esperanza de que esta dedicación constituya algo más que mera oferta mecánica al estímulo mercantil –lo que revelaría que también el mundo universitario sucumbe a la implacable lógica de la investigación interesada–, etc., son todas cuestiones que requieren una reflexión sobre qué es eso llamado ética empresarial: para qué sirve y para qué no debe servir, todo ello con el fin de entender y comprender qué es la ética aplicada al mundo de la empresa.

Para ello, nos detendremos en el importante asunto de las definiciones y las distinciones: la pregunta por "qué es algo" es la

pregunta por lo esencial, en su doble vertiente de importancia y de identidad. Difícilmente se entiende qué es una cosa si no se la desliga de otras con las que tiene relación pero que no son ésa misma. Así sucede con la ética, la moral y el derecho, por una parte; y con la empresa y cualquier otro tipo de organización que "emprende" una actividad sin ser por ello empresa, tal y como usualmente –y nosotros aquí– la entendemos.

Asimismo, como hablamos de una práctica –o sea, de una actividad llevada a cabo entre varios individuos, con una finalidad y unas reglas de juego<sup>1</sup> supraindividuales, de organización–, habremos de lidiar con la superación de la comprensión de la ética y la moral como asunto de la esfera privada, insertándolas en el ámbito de una esfera pública y de una ética cívica.

Y, como nos movemos en un terreno vital, del mundo de la vida, tendremos que esforzarnos en conseguir la interdisciplinariedad: al tratarse de ética, de filosofía a fin de cuentas, y de dinero, también a fin de cuentas, los filósofos tendrán que encontrarse con los empresarios y convencer a éstos de que dediquen algo de su valioso tiempo a lograr una ética *aplicable* a la práctica empresarial; tal aplicación sólo será posible con el conocimiento del terreno que ha de abonarse con raíces éticas que aportan los empresarios.

Mas de todos es sabido que el principal problema con el que tropieza la interdisciplinariedad es el del lenguaje: no nos entendemos sencillamente porque no hablamos el mismo idioma. La palabra "beneficio", por poner un solo ejemplo, no significa lo mismo para un empresario que para un filósofo moral, motivo por el que tendremos que hacer el esfuerzo de enseñarnos, precisamente en el uso de las palabras, a no cometer abusos. Por ello, hablaremos aquí de beneficio social y de beneficio económico para que, en ese esfuerzo por precisar y entender, logremos el objetivo: hacer del ámbito empresarial una práctica éticamente buena; y que, de esta forma, entre unos y otros nos hagamos algo más sabios y mejores.<sup>2</sup>

Dividiremos en dos partes el presente trabajo. En la primera de ellas, y más extensa, trataremos las cuestiones más teóricas como el contexto y origen de la ética empresarial, las definiciones

---

<sup>1</sup> Ver MacIntyre, A. *Tras la virtud*. Barcelona: Crítica, 1987, pp. 237-238.

<sup>2</sup> Aprovecho la ocasión para dejar constancia de mi gratitud, por hacer posible la interdisciplinariedad, a los profesores de la Facultad de Economía del Instituto Químico de Sarriá así como a los profesores y empresarios del grupo de reflexión de Ética empresarial de la Fundación EMI.

de ética, moral y derecho y el área específica de la ética de la empresa; en la segunda parte, nos ocuparemos de los ámbitos y modalidades de aplicación de la ética empresarial. Por último, aludiremos a algunas de las dificultades que se presentan en el camino de esta disciplina.

## I

### I.a. La eclosión de la ética empresarial. Ética, moral y derecho

El hecho de que sólo a partir de los años 70 comenzara a hablarse en Estados Unidos de ética empresarial no debe inducir a pensar que, porque no existiera el nombre, tampoco existía una idea de cuál había de ser el comportamiento que debía seguirse en los negocios. Predominaba una determinada moral bastante identificada con la religión, y existía una moral de la empresa, la moral del dueño, sin que nadie pidiera más justificaciones. No se trata de que, como algunos suponen, el discurso moral sea ajeno al discurso propiamente empresarial, de que las reglas del juego de la economía y las de la empresa sean ganar dinero –esto es, hacer negocio– y de que hacerlo bien signifique, como mucho, estar dentro de la ley. Ni siquiera Adam Smith lo entendió así, como lo ponen de manifiesto en su obra las alusiones a la moral.<sup>3</sup>

Éstos mismos defienden que el mundo de la empresa se mueve en las coordenadas trazadas por el mercado y, por lo tanto, en la ley de la oferta y de la demanda. Sin embargo, no todo lo legitima el mercado: éste puede ser negro o ennegrecer. Por mucha demanda que exista de pornografía infantil, por citar un ejemplo, escudarse en que da dinero, en que hay demanda, en que el mercado lo solicita, es absolutamente inaceptable. ¿Por qué, entonces, hay que esperar hasta los 70 para que se dé a conocer la expresión *Business Ethics*? Los motivos son varios y de gran relevancia. Veamos algunos.

El primer motivo es el aumento del grado de *concienciación* de la sociedad civil, concienciación moral paralela a la extensión de la democracia y, con ella, de la educación. La conciencia moral no es una facultad similar a una seta que crece por generación espontánea. La formación de la facultad de juicio moral, de discernir lo que es correcto e incorrecto, corre a la par del desarrollo de las facultades intelectuales del sujeto: al aumentar el nivel de

---

<sup>3</sup> Véase, por ejemplo, *La riqueza de las naciones*. México: FCE, 1982.

educación, aumenta el grado de concienciación. Evidentemente, ello no significa que ser más sabio suponga ser mejor –entre otras cosas, porque el coeficiente intelectual de una persona no depende de ella, pero sí que su vida sea buena–, ni tampoco que a más educación mayor concienciación y, por lo tanto, mejores sociedades. Una mirada a la historia de los países en su apogeo civilizador desmentiría por sí sola y de forma rotunda tal conclusión. En definitiva, lo que afirmamos al señalar que el desarrollo de la educación hace más conscientes de los actos y de sus consecuencias a los agentes es que éstos están capacitados para llevar a cabo juicios morales –racionales, como todo juicio más allá del prejuicio– y que, para ello, se requiere preparación.

Muy distinto es, en efecto, que la capacidad de comprensión vaya respaldada por la consecuente coherencia en el obrar. Por eso, si bien no es cierto que ser más sabios nos haga mejores –falta la virtud, el efectivo obrar como sabemos que debemos–, sí, sin embargo, nos hace más responsables y, por consiguiente, en su omisión, más culpables. La referencia a los niños es un buen ejemplo de lo que queremos decir: cuando no saben lo que hacen, se les ha de perdonar, pero ¿y cuándo sí lo saben y, no obstante, lo hacen? Entonces hay que educar –guiar– porque están dejando de ser niños, como mínimo, inocentes.

Pues bien, al ser las personas más capaces de juicio moral, las actuaciones escandalosas de las empresas pasan a ser de interés general, público; la prensa se dedica a ellas –la prensa se ha convertido en el "cuarto poder", aunque siga estando al servicio del poder– y la gente pide explicaciones a los empresarios y a los políticos democráticamente votados y subvencionados por aquéllos. Fueron escándalos como el *Water Gate* los que dieron pie a este emerger de la ética empresarial.<sup>4</sup>

Otro de los motivos que dio lugar a la emergencia de la ética empresarial fue la tendencia a la *globalización* de los mercados y del mundo en general. Ante la ausencia de un derecho internacional –estamos constatando esta ausencia en el caso Pinochet–, ha de haber algún árbitro, más allá de los derechos nacionales, que sancione determinados usos y costumbres empresariales por muy rentables que sean: la explotación lo es, independientemente de la moneda con la que se pague, por no respetar a los seres humanos, impidiéndoles su desarrollo como personas, convirtiéndolos en

---

<sup>4</sup> Para más información sobre el tema, véase Lozano, J. M. *Ética i empresa*. Barcelona: Proa, 1997; y Cortina, A. *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta, 1994.

*otra cosa*, en mero instrumento al servicio del capital. La denuncia de empresas que contratan niños es legítima, sea o no sea práctica legal o/y usual en el país donde se lleve a cabo.

La globalización antes mencionada ha puesto de relieve la humanidad que compartimos más allá de las diferencias culturales autóctonas, lo que permite que nos desprendamos del relativismo moral y que se entrevea la posibilidad de una ética mínima mundial: la promulgación de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre constituye un referente histórico importante en este sentido.

Al mismo tiempo y relacionada con los dos fenómenos mencionados, se ha producido una progresiva laicización en el mundo occidental. La separación de la moral de la religión, así como el rápido cambio de las sociedades y, en consecuencia, de las moralidades, demanda la posibilidad de una ética mundial, cívica, propia de los ciudadanos del mundo, independiente de las biografías, los orígenes y las creencias. El pluralismo moral y religioso conlleva o el anarquismo –y ninguna empresa lograr sobrevivir en él– o la búsqueda de una ética empresarial capaz de permitir, por ejemplo, el funcionamiento de las multinacionales o de las transnacionales.<sup>5</sup>

Hasta ahora hemos citado factores más bien de tipo externo, de la relación de la empresa con el entorno político y social. Pero podríamos citar elementos internos de la empresa que también coadyuvaban a la eclosión de la ética que nos ocupa. En efecto, las nuevas formas de organización empresarial, en comunicación con el entorno y flexibles para ser competitivas como exige el mercado hoy, implican nuevas estrategias de dirección, de liderazgo, transformaciones en el mundo de la gestión, de la producción de calidad, etc., y en todo ello la ética puede ayudar mucho incluso como estrategia.<sup>6</sup> Aparte, claro está, hallaremos a los convencidos de que toda actividad y práctica humanas implican una determinada manera de hacer, la correcta en lo que al trato del prójimo y de uno mismo se refiere, porque ninguna actividad es amoral.

En conclusión, el entorno empresarial, complejo, demanda un marco normativo que ya no es eficaz ni justo desde la manera autoritaria, ruda, o sin porqué. La ética empresarial puede ser de

---

<sup>5</sup> La referencia al caso español, donde es muy reciente la demanda de ética empresarial, es un claro ejemplo de lo vertiginoso de esos cambios.

<sup>6</sup> Ver García Marzá, D. *La ética como instrumento de gestión empresarial*. Castellón: Universidad Jaume I, 1997.

utilidad, aparte de ser necesaria. Son los escándalos de corrupción, de contaminación, los que llaman al rearme moral, pero también es la inteligencia estratégica la que puede poner de relieve la utilidad misma de la ética. Las universidades, las escuelas de negocios comienzan a impartir la asignatura y las empresas comienzan a preocuparse por el entorno ecológica y socialmente. ¿Por qué? Por deber algunos, por interés otros –la coherencia y la perseverancia indicarán con el tiempo la intención que los guía–; lo que por ahora queda claro es que la cuestión ya no resulta indiferente, si es que algún día lo fue.

\*

Entremos ahora en la *distinción entre ética y moral*. Entendemos por moral o moralidad la experiencia cotidiana de juzgar como correcto o incorrecto determinado comportamiento. Este juicio se aprende en la comunidad educativa, en la que uno crece asumiendo los valores fundamentales de la sociedad, adaptándose al grupo que le ha dado la vida y la manera de vivirla conforme a lo que se considera correcto. El hombre es un animal que, por su capacidad racional, no está determinado a actuar instintivamente según el modelo de estímulo-respuesta; tiene la capacidad de forjar su propia manera de ser, que no es distinta de su manera de actuar –a no ser que exista un germen de esquizofrenia. El ser humano necesita actuar y justificar su comportamiento, por eso busca razones que fundamenten y expliquen por qué actuó así.

La ética es una disciplina filosófica –también se la conoce como filosofía moral– que se interesa por el hecho de que las morales, más allá de su vigencia y aceptación, sean auténticamente morales. La ética reflexiona en el distanciamiento crítico-racional la legitimidad de las morales, se interesa por las condiciones que ha de cumplir un código regulador de conducta para cerciorarse de que, efectivamente, es un moral buena, de modo que se evite la posibilidad de que morales inmorales se apoderen adocrinaria, fundamentalista o dogmáticamente del comportamiento e identidad de las personas.

De hecho, la misma etimología de las palabras nos ayudará a entender la importancia de la distinción, aunque en la vida cotidiana usemos amabas expresiones como sinónimas. La palabra "moral" –del latín *mos, moris*, costumbre, hábito– alude al comportamiento usual de la gente, al habitual, y por normal, generalizado, socialmente bien visto. Pero las aceptaciones sociales no son razón suficiente para dar por bueno un comportamiento: el hecho de que alguien se comporte así, y de que nadie diga nada, y de que durante siglos nadie haya dicho nada, el hecho de que algo sea, en

definitiva, no es una razón –sólo una constatación– para que *deba* ser así. Y ese *debe* ser no es lógico –"siempre se hizo así"– sino normativo: ha de hacerse así porque lo contrario sería injustificable, carecería de razón.

La palabra "ética" –del griego *ethos*, carácter– alude más a la raíz del problema, pues el comportamiento es la cuna del carácter, de lo que uno hace con su vida. El *ethos* alude al comportamiento como la forja del carácter. Así pues, la ética estudia el fenómeno humano de las morales con el *objetivo moral* de que éstas lo sean auténticamente: es decir, que orienten a los humanos en la tarea vital de vivir bien; que los orienten en la labor de vivir conforme ellos libremente decidan, lo que supone unas morales que, más allá del interés dogmático, aborregador, permitan la generación de seres humanos auténticos, con carácter. Por eso pregunta la ética por qué características hacen moral un determinado ordenamiento de valores, normas y principios. La respuesta es que toda moral, para serlo, requiere la pretensión de universalidad, autonomía y necesidad. Veamos rápidamente en que consisten estas características.<sup>7</sup>

La moral legítima pretende justificarse y para ello apela a la *universalización*: no es suficiente que uno individualmente, o en su pequeña comunidad, actúe por tradición o persuasión, sino que cada hombre desea que el universo de los seres racionales entienda que es el mejor comportamiento y, por lo tanto, cualquier persona debería actuar pensando en la posibilidad de universalizar su comportamiento si pretende justificarlo como correcto. Dicho de forma más sencilla, cuando uno supera el nivel meramente instintivo, alude a razones: una acción no es correcta porque me dé la gana realizarla –habría que explicar por qué esa gana es buena–sino que el argumento acaba en la afirmación "todo el mundo –creo yo– debería comportarse así y, por coherencia, yo el primero". O sea, cada vez que uno actúa, debería preguntarse, cual si de un reto se tratara: ¿y si todo el mundo hiciera lo mismo? Y la conciencia moral no permanece adormecida ante tamaña cuestión.

La segunda característica de toda moral es la *autonomía*, el obrar por convicción, según la propia ley, más allá de aquellas tradiciones, persuasiones o meras inconsciencias. Es la propia con-

---

<sup>7</sup> No sería legítimo dejar de constatar la influencia kantiana que tiene esta presentación de la ética. No obstante, a pesar de considerar esta teoría como la más acertada para presentar qué son la ética y la moral, no por ello es la única ni dejaremos de citar más adelante otras tradiciones importantes para la ética empresarial.

ciencia de uno, la propia ley –y la ley es racional, puede argumentarse, es comunicable–, el criterio y autoridad última de corrección moral. Y no podría ser de otro modo si el objetivo de la ética y la moral es la forja del carácter, como apuntábamos anteriormente.

La tercera y última característica que debe cumplir toda moral legítima es la *necesidad*. El comportamiento correcto es el adecuado, no es contingente, ni arbitrario, ni relativo a los gustos, aunque sí a las circunstancias y posibilidades de los agentes morales. El deber al que llaman la ética y la moral no es una cuestión estética que dependa de los ánimos y humores o gustos cambiantes, de forma que uno debe actuar de determinada manera por considerar que cualquier persona en su situación entendería que ésa es la mejor manera, vería que es lo correcto y no lo que a la sazón se hacía; categóricamente, se afirma que era lo que tenía que hacerse dadas las condiciones.

Así pues, si una acción es un deber, es, en iguales circunstancias, el mismo para todos, necesariamente y desde la convicción. Las morales variarán en sus contenidos históricos y culturales, pero su legitimación no será meramente histórica o cultural; ha de ser racional y ello quiere decir universalizable, necesaria y autónoma. Puede entenderse, entonces, que las morales, en tanto que productos culturales, cambien, pero que el cambio sea bueno dependerá de la capacidad de aquéllas de potenciar una vida buena para las personas a las que pretende orientar, a través de actividades y prácticas, en la conquista de sus caracteres.

Ahora se comprende que estamos hablando de la demanda y de la eclosión de la ética de la empresa, y no de la moral empresarial. Aunque pueda resultar un tanto forzada la distinción, es sumamente importante tenerla en cuenta –a pesar de que luego no haya ética sin moral y no deba haber moral sin ética– precisamente para que entendamos que difícilmente los expertos en ética van a solucionar nada con estrategias de comunicación, o de dirección por medio de valores tales como técnicas psicológicas o de marketing. Pero de nada va a servirnos la ética si, al final, no se traduce en una moral de empresa, y ésta será distinta en cada empresa –en lo que a los contenidos y decisiones concretas se refiere–, como distintos son los caracteres de las personas según cuáles sean sus capacidades, experiencias y ánimos.

Dicho de otra manera, esta distinción explica por qué el discurso académico ha de serlo sobre la ética de la empresa; después, cada empresa, en su autonomía, en su contexto, en sus necesidades y con sus miembros, debe buscar el comportamiento adecuado a *su* carácter. La ética de la empresa habrá de cuajar en morales de



empresa, pero éstas habrán de ser flexibles, imbuirán ánimos a sus *stakeholders* y permitirán llevar a cabo excelentemente aquello que emprendieron en común en su práctica. Ello cuajará a su vez en códigos, en protocolos, en formas de transmitir maneras de hacer, estilos de gestionar, dirigir, trabajar. Mas la moral ha de ser siempre revisada por la ética en un *feed-back* revivificador.

\*

Detengámonos en la relación entre *ética y derecho*. Varias son las opiniones que, desde el pesimismo o el realismo, exponen sus dudas acerca de la posibilidad de una ética de la empresa y abogan por la reivindicación de un ordenamiento jurídico más eficaz y completo en sus leyes. En opinión de muchos, no es que el Derecho en sí sea malo: las leyes existen y son buenas para regular el buen comportamiento de las empresas. Lo que ocurre es que no se hacen cumplir; propugnan, pues, un mayor control por parte de la Administración en el cumplimiento de la legalidad establecida con el ánimo de hacerla vigente y regente.

Sin ánimo de oponernos del todo a esta opinión, pues *ubi societas ibi ius* –o sea, que asumimos la necesidad que toda sociedad tiene de un ordenamiento jurídico eficaz que regule la convivencia pacífica de los ciudadanos–, reivindicamos, sin embargo, para la ética precisamente, la legitimidad de dicha legalidad. Detengámonos por un momento en esta relación entre ética y derecho.

La reflexión crítico-racional sobre el posible ordenamiento jurídico ha de ser previa a la puesta en vigencia de tal derecho. No es lo mismo un derecho injusto que uno justo, no es lo mismo un derecho que bajo un régimen de terror se hace eficaz, que un derecho que cuenta con el consentimiento de los que han de obedecerlo. Sólo éste último puede ser derecho justo, porque, como más adelante tendremos oportunidad de remarcar, es el único que concede a los ciudadanos autonomía; precisamente por ello, es el único que cuenta con el consentimiento de los afectados, dando –como señala la definición de Justicia– a cada uno aquello que le corresponde.

La ley justa garantiza la convivencia pacífica de las diferentes autonomías de los ciudadanos. Como no es indiferente una u otra ley, sino que la mejor es la que protege aquel carácter de los ciudadanos, el derecho está para servir a la ética y sólo el cumplimiento de esta finalidad y el origen en esta intención lo legitima. Si no son ésas ni sus finalidades ni sus intenciones, será derecho legal, vigente, pero no legítimo. Así pues, la ética, la justicia, ha de ser el principio y el fin del derecho. Un derecho que concibe la

posibilidad de la corrupción –pérdida de la propia sustancia– y con ella el vasallaje que debe a la ética, que reconoce en su seno la capacidad de disenso y, por lo tanto, la objeción de conciencia moral.

Pero, además, el derecho, con su eficacia, genera moral. Las costumbres, usos y convenciones se expanden con frecuencia gracias a decretos y leyes, y ése es el motivo de que algunos confundan "legal" con bueno y correcto e "ilegal" con malo e inmoral. No obstante, si así fuera, la transformación de los ordenamientos jurídicos sólo se explicaría por cambio en los órganos del poder, cuando no siempre es así. Retomando el tema de la objeción de conciencia, la defensa de la propia moralidad, aunque vaya en contra de las convenciones, las apelaciones al derecho vigente basadas en su presunta inconstitucionalidad obedecen a esa instancia crítica, más allá de las morales convencionales, que es el *canon* ético.

Tenemos entonces que el derecho se crea, modifica y es eficaz gracias a la ética. La misma eficacia del derecho, que haya buenas leyes y que éstas se cumplan, depende no sólo del control policial, sino sobre todo de la convicción de los ciudadanos de que las leyes son buenas y deben obedecerse; ello implica una conciencia ética del derecho. De modo que concluimos con el siguiente círculo no vicioso: ética - derecho - moral - ética - transformación del derecho - transformación de la moral - ética.

Existen otros motivos que alegar para criticar la juridicidad de la ética que pretenden algunos: la lentitud de las resoluciones jurídicas, los costes que comportan, la generalidad de las leyes que, al querer englobar una multitud de casos en una sola ley por el principio de economía –el menor número de leyes posibles–, pecan de ingenuidad cuando menos, de injusticia cuando más, al no contemplar la peculiaridad de cada caso. Además, cabe señalar las lagunas jurídicas y aquella rapidez vertiginosa con la que se mueve la realidad y que deja al derecho siempre detrás, cual perro con la lengua fuera,<sup>8</sup> en su intento de apresarla –sólo cuando ya está cometida la falta, hay que declararla delito.

En el mundo empresarial, esta juridicidad de la resolución de conflictos es sumamente contraproducente: encarece costes, ralentiza el ritmo, y pone en evidencia el fracaso de toda gestión que ha de solventar sus conflictos siempre heterónomamente, con la ley del de fuera y con una ley que no va a apresar, por falta de

---

<sup>8</sup> Véase Peces Barba, G. *Ética, poder y derecho. Reflexiones ante el fin de siglo*. Madrid: CEC, 1995.

tiempo y de perspectiva, la especificidad del caso.

Esta confusión entre ética y derecho ha generado, a su vez, la confusión de los códigos deontológicos y de la moral de la empresa en general con el reglamento jurídico interno, una especie de derecho privado, local, con aparato coercitivo y sin consentimiento de los afectados. Y no olvidemos que la peculiaridad de la ética pasa necesariamente por la autonomía, por el consentimiento y obediencia libre de los afectados por los reglamentos.

Mas tampoco pequemos de ingenuos. Si la ética tiene una debilidad, ésta radica precisamente en que no puede ella sola hacer nada contra los inmorales, y por eso necesita del derecho. El imperio de la ley, cuando ésta es justa, es el imperio de la ética. Y de este modo, acabamos dando la razón a los que mantienen que, cuando hay buenas leyes, basta con hacerlas cumplir; les damos la razón en lo que se refiere a la suficiencia –no en la necesidad– de que el solo derecho pueda. Concluyendo, en lo que a esta temática se refiere: ni juridicidad de la ética, ni ingenuidad por querer prescindir del derecho. Más bien abogamos por la complementariedad. En ella reside el éxito.

### I.b. Ética de la empresa: tres perspectivas

Si entramos, después de estas precisiones, en la temática propiamente dicha, tenemos que la ética de la empresa es la disciplina encargada de reflexionar, desde la crítica racional, sobre qué es una buena empresa, una buena manera de llevar a cabo la actividad empresarial. Y si antes, en la distinción entre ética, moral y derecho, nos apoyábamos en la teoría deontológica de inspiración kantiana, ahora serán Aristóteles y los utilitaristas quienes nos ofrezcan el aparato conceptual para seguir explicitando la dimensión ética de la práctica empresarial.

Comencemos por Aristóteles. Según este pensador griego, fin y bien son sinónimos porque el bien de una actividad es el cumplimiento de la finalidad por la que se llevó a cabo; y, en último término, el fin último es la *eudaimonía*, la felicidad, entendida como el desarrollo pleno de las facultades del ser humano –auto-realización.

Es importante precisar que el beneficio económico es condición necesaria para hablar de empresa; si no es éste el caso, hablaremos de las ONG, de asociaciones varias que emprenden una actividad con determinadas finalidades. Pero es el afán de generar riqueza lo que especifica a las empresas. Es, por lo tanto, necesaria y definitoria de las empresas la finalidad lucrativa, mas no es, en absoluto, suficiente: la generación de riqueza no puede

legítimamente llevarse a costa de devaluar el fin, el ser humano, para el que ha de crearse la riqueza. En consecuencia, hemos de hablar de beneficio económico y social al mismo tiempo.

La finalidad de la práctica empresarial es el beneficio en su doble vertiente: generar riqueza y que ello coadyuve a la formación de caracteres. La empresa es una actividad humana y como tal tiene por destinatario el bien del agente y de los afectados por ella. Por eso no es legítimo que el único fin de la empresa sea ganar dinero, y hacerlo de forma inmoral, explotando, generando productos de mala calidad, contaminando, etc. No puede ser ésta una empresa buena, no pasa el criterio de universalización (¿y si todo el mundo hiciera lo mismo?, ¿querría para mí ese producto cuando sé que no es lo que se espera de él?). Insistimos: el beneficio económico ha de tener una entidad instrumental; su última finalidad es permitir el desarrollo de los humanos.

Además, en la empresa, más allá del objetivo común y necesario, pero no suficiente, de generar riqueza para posteriores finalidades humanas, hay un equipo humano invirtiendo su vida en ello, y formándose o deformándose en el cometido de esa labor. Por eso mismo la explotación es inmoral, por eso las empresas chapuzas, aunque a corto plazo sean rentables, no son buenas empresas; por eso no están dispuestas a ser ejemplo de práctica empresarial en su transparencia.

De esta forma, el sentido de la actividad empresarial ha de incluir el referente al desarrollo de las personas que participan en ella y las de la sociedad para las que se trabaja. Claro que ello implica poseer una determinada noción de empresa. Aparte del salario para los trabajadores y el capital para los accionistas, aparte del tema económico, hay una determinada manera-carácter- de llevar a cabo ese objetivo económico que hace que la empresa funcione bien y sea humana, éticamente buena.

Desde Aristóteles definiremos la ética de la empresa como una reflexión en y desde la empresa sobre lo que es el carácter de una empresa, o sea, su específica manera de lograr sus objetivos. Relacionado con ello, ha de darse la cultura de la empresa, aquel estilo de hacer que la caracterizará. Claro está que, aunque no toda cultura es ética, sí conlleva la ética una cultura. Por eso la ética de la empresa tiene que solidificar, plasmarse en maneras concretas de tratar a los trabajadores, a los clientes, el entorno ecológico, a los proveedores, a los accionistas. Está totalmente superada aquella idea de que la única responsabilidad de la empresa existe para con los accionistas.

Como vemos, todo esto implica una determinada concep-

ción de empresa. La empresa es una organización de seres humanos trabajando para humanos. Si se pierde de vista –visión– la finalidad que dota de sentido el quehacer de la empresa, la misión de ésta comienza a pudrirse, a corromperse, bien porque no es capaz de generar beneficio económico, bien porque no es capaz de involucrar al equipo humano para lograr aquel beneficio.

Esta nueva manera de entender la empresa la concibe como un agente colectivo –pero agente moral– que acomete acciones con unas consecuencias, de las que, como colectivo, debe responsabilizarse. La responsabilidad social de la empresa nos recuerda que la generación de riqueza no puede hacerse a cualquier precio.

Como vemos, la ética de la empresa lo es de la empresa, del colectivo, de la organización, lo que implica que hablamos de un bien común más allá de la suma de intereses particulares. La ética de la empresa no es el mínimo común que comparten los que en ella colaboran. La ética de la empresa lo es de los miembros de la empresa en tanto que miembros, y no en tanto que individuos con sus morales particulares. Entrar a formar parte de una empresa y estar dispuesto a que ésta consiga beneficios pasa por asumir que no actuamos con intereses meramente privados, sino que asumimos la responsabilidad como miembros de esa práctica.

Tampoco se trata de hacer de la empresa una secta o una gran familia;<sup>9</sup> se trata de que el miembro de una organización asuma su función en la actividad colectiva y la haga parte de sus finalidades. La idea de que el trabajo es ajeno a la verdadera identidad de la persona sólo puede generar esquizofrenias o vidas vividas a plazos. Humanizar el mundo del trabajo no significa que todo el mundo esté encantado con el trabajo que realice, pero sí que entienda por qué se hace, que lo haga bien –logre el fin–, que se le remunere por ello, y que vea la gratitud de los que disfrutan de un trabajo bien hecho, que, en último término, no es sino la sociedad en general.

La tradición aristotélica, por lo tanto, permite concebir la empresa como una comunidad con un objetivo –fin, bien común– que ha de ser legítimo, a saber, que coadyuve al desarrollo de la humanidad a la que debe servir, y ello implica instituirse como una organización capaz de dotar de sentido los quehaceres de los miembros que la forman, capaz de educar sus hábitos –virtudes–

---

<sup>9</sup> Ése es el caso de algunas empresas japonesas y ésa es también la duda que genera la lectura sobre las empresas consideradas excelentes por los autores T. J. Peters y R. H. Waterman: *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio, 1992.

para que la organización funcione excelentemente porque los individuos encuentran sentido y, por consiguiente, satisfacción personal en aquello que hacen bien.

Esta tradición permite –más allá del cumplimiento de lo correcto y justo, que será lo que manda para todos categóricamente el deber– impeler al mérito personal, a las diferencias en la manera de hacer: como cada uno es diferente, uno mismo será el más capaz de, una vez cumplido el deber, dar el máximo de sí –excelencia. Y ello implica educar en la importantísima virtud no sólo de la eficacia, sino de la *prudencia*, ese saber no meramente técnico: el saber de la delicadeza y la flexibilidad, que implica una inteligencia que capta el entorno, el momento y todas sus peculiaridades.<sup>10</sup>

Así pues, de la tradición aristotélica, la ética empresarial rescata la visión teleológica de las actividades y prácticas humanas, la tarea educativa de la comunidad inculcadora de valores, la conciencia de pertenencia al grupo, y la satisfacción que esa pertenencia proporciona. De dicha tradición puede retomar la ética aplicada a la empresa la labor cronológica previa que supone que los agentes morales sean capaces de desarrollar su conciencia moral hasta los límites postconvencionales, según los que se es capaz de juzgar críticamente las propias tendencias, egoístas si no son universalizables, y las convenciones sociales, discriminadoras y alienadoras si no permiten que sean criticadas desde la propia razón.

La perspectiva utilitarista en la ética de la empresa señala fundamentalmente dos factores: la supremacía del bien común y la responsabilidad por las consecuencias de una acción, lo que implica cálculo. El lema de los utilitaristas se resume en "la máxima felicidad para el máximo número de personas". Si limitamos la noción de felicidad por el principio deontológico de la dignidad de manera que, aunque haya una mayoría, el respeto a la dignidad limite la razón del número, el realismo y el refuerzo del valor ético de la eficacia hacen de la perspectiva utilitarista una vertiente que es preciso considerar y aunar con la deontología y la tradición aristotélica.

Los utilitaristas resaltan la primacía del bien común, sólo que entendido en términos hedonistas, o sea, doble maximización: de placeres y del número de personas que los disfrutan. Si recuperamos del utilitarismo su preocupación por las consecuencias de las acciones, su repercusión social, y situamos el hedonismo en el marco deontológico, no podemos dejar de reconocer a esta teoría ética el haber recuperado el valor ético de la eficacia y

---

<sup>10</sup> Más allá de la táctica, el tacto y el contacto; a esto se refiere la prudencia.

la importancia del cálculo de las consecuencias ante posible lecturas excesivamente quijotescas de la moral, en el sentido de hacer de los agentes morales o bien mártires, o bien héroes con un sentido o temerario, o absolutamente alejado de la realidad.

En definitiva, la ética de la empresa puede recoger de la filosofía lo mejor de las distintas teorías éticas que han surgido a lo largo de la historia. De la corriente deontológica, que subraya la importancia de obrar por la convicción del deber que hay que realizar y el respeto a la humanidad, debe asumir los principios, principios limitadores y orientadores: contra ellos no se debe obrar y la realidad ha de tender a la realización más plena de éstos en la medida de lo actualmente posible.

Estos principios son el de *no maleficencia*, según el cual no hay que hacer daño, y menos a los que ya están mal, aumentando su sufrimiento. Y el principio de *beneficencia*, de acuerdo con el que una acción ha de hacer el bien, y a cuanta más gente, mejor, pero el bien de los afectados en tanto que personas autónomas capaces de escoger sus opciones, su bien. Estos dos principios son jerárquicamente subsidiarios del de *autonomía* –hay que contar y conceder libertad a los afectados por las decisiones– y el de *justicia*, según el cual una decisión sólo será justa si cuenta con el consentimiento de los afectados. Es fácil comprobar que nadie consiente, libre y con conocimiento de causa, en ser dañado, en que se cometa contra él un mal; y por el principio de coherencia universalizadora, si no lo quiere para sí, no debe quererlo para nadie.

Para terminar con esta primera parte, citemos dos de los peligros con los que debe contar la ética de la empresa.

El primero, insinuado con anterioridad, es que deje de ser realmente ética de la empresa y se convierta en un instrumento más de control que, con la estrategia de lo ético, enmascare el interés del capital en busca de la mera eficacia. Uno de los peligros de la ética empresarial siempre será el *pragmatismo*, el maquiavelismo. Decía Maquiavelo en *El príncipe* que no era ni conveniente ni necesario que el príncipe fuera bueno, pero sí que lo pareciera. Así, la oportunidad de invertir en ética puede obedecer a una estrategia de márketing, de mero cambio de imagen. Este peligro de fariseísmo siempre está presente. Si no podemos entrar en la profundidad del ser humano en busca de la razón, del porqué último de su comportamiento externamente bueno, ¿cómo vamos a saber el de la empresa? Quien esté libre de culpa que tire la primera piedra.

Claro que existen evidentes indicios de cuándo la ética fue meramente un apaño para vender más: si hablamos de ética no hablamos de pose, hablamos de la connaturalidad del carácter, y la

pose más difícil es la de ser natural. Si hablamos de la manera de ser de una empresa, de lo que ésta considera que es la correcta forma de producir, de tratar a accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y sociedad en general, hablamos del carácter que la define a lo largo del tiempo, de su perseverancia, constancia y coherencia entre lo que dice y lo que hace. Y el tiempo acaba desenmascarando la falta de autenticidad por falta de credibilidad.

Ahora bien, si la estrategia ética se mantiene cual mero instrumento pero sin verdadera convicción ética, al menos sí existirá más responsabilidad por la inmoralidad *externa* de las acciones. Si no hay más convicción, sí habrá, al menos, un pago mayor por las consecuencias, y ello es, sin duda, mejor que la impunidad o la indiferencia, generadoras ambas de desmoralización, caos y anarquía. Y como a la empresa le hace falta cierto orden, confianza y fidelidad para prosperar, por ello se comportará como debe, aunque no lo quiera por moralidad, con lo cual el peligro no es tan grave.

El segundo peligro es la confusión de la ética de la empresa con la psicología empresarial de premios y castigos. No son demasiado aconsejables los premios éticos; el premio de la virtud es la misma virtud, y el gran peligro, esta vez sí, es acabar con la existencia de la ética. No obstante, animar con menciones honoríficas, como empieza a hacerse,<sup>11</sup> con ánimo de poner de relieve que no sólo hay escándalos, fraudes, sobornos y corrupción en el mundo empresarial, no deja de ser una labor divulgativa del quehacer ético cotidiano de algunas empresas y de la moralización de los empresarios en general.

## II

### II.a. Ámbitos de intervención

¿Cómo aplicar la ética a la empresa? Antes de contestar a esta cuestión, permítasenos insistir en que sólo desde la empresa, en la empresa y por la empresa –toda ella–, podrá tener éxito la implementación de la ética en la práctica empresarial. En un principio, ha de surgir del deseo del *equipo de directivos*. Sin ellos, resulta imposible: si no son los primeros en practicar con el ejemplo, es imposible; si no se observa en ellos la coherencia del buen hacer,

---

<sup>11</sup> Éste es el caso del premio Joan Casals a las empresas con calidad humana, concedido en su primera edición el presente año, 1999.



será desastrosa la desconfianza que pueda generarse ante el intento de hacer viable una gestión ética. Pero sólo ellos, tampoco: el principio de autonomía impide vender gato por liebre y convertir en supuestamente ético lo que, en último término, es un reglamento jurídico interno, o una especie de cárcel o secta donde todo y todos están controladísimos, en el sentido despectivo de la expresión. Ello implica, por lo tanto, en un primer momento, un ejercicio de reflexión –filosófica– sobre quiénes somos como empresa, cuál es nuestro objetivo, etc. Y ese ejercicio se concretará en un *código deontológico*, en una serie de protocolos orientadores de la acción.

La flexibilización de *tempus*, la descentralización –o sea, la confianza en los miembros del equipo– es la manera más eficaz, al tiempo que ética, de lograr objetivos relativos a la organización. Por ello, una de las tareas más urgentes de la ética empresarial es la creación de un estilo de actuar, creación en la que la ética tiene un papel central con su jerarquía de valores, principios, maneras habituales de hacer, etc. Esta *cultura* es la "manera" que caracteriza a la empresa, y se manifiesta en su manera de producir, de tratar al cliente, a los accionistas, trabajadores, candidatos a serlo, accionistas, y sociedad en general. Y en este apartado se incluyen cuestiones tales como solidaridad, fundaciones culturales, ecología, etc. Para velar por el cumplimiento del código, puede realizarse una *auditoría* –bien interna, bien externa– que nos revele cómo andamos de moral en la empresa.

Otro ámbito clave de intervención es la *toma de decisiones*. En ella las consideraciones éticas juegan un papel crucial, y no sólo por la referencia a las consecuencias, sino porque el mismo proceso de decisión ya conlleva criterios éticos como son la información y consentimiento de los afectados por esas decisiones, la jerarquización de intereses, etc. Interrogantes como cuál es el problema ético, quiénes son los afectados, cuál es la mejor vía de acción, cuáles son las consecuencias positivas y negativas humanamente hablando, cuál es la mejor temporización, la mejor manera de informar, de delegar –prudencia y eficacia–, pueden ayudar a elaborar un procedimiento justo para la toma de decisiones justas.

Es un error pensar que las personas ya están educadas moralmente y que el único tipo de formación que han de recibir se refiere exclusivamente a habilidades técnicas. Puede que la persona esté formada en sus hábitos morales con respecto a su vida privada pero, en los hábitos que la empresa espera de ella, debe ser informada y formada. Y la manera de formar en ética no es meramente con reflexiones e ideario, sino fundamentalmente con el

ejemplo en el mismo entorno empresarial. Los *procesos de formación y selección* constituirán otro ámbito donde debe plasmarse una manera de hacer, de gestionar la información privada y confidencial. La formación debe desarrollar las potencialidades de los trabajadores y orientarles en lo que se espera de ellos para que puedan encontrar su propia manera de hacer colaborando en el bien de la empresa. En este tema de la formación no puede olvidarse que al trabajador debe asegurársele no el puesto de trabajo –sería mentir, dados los entornos inestables propios del mundo empresarial–, pero sí la empleabilidad. ¡Y qué mejor formación que la que invierte en la valía personal y de organización!

## II.b. Modalidades de intervención

Si pasamos a cuestiones algo más concretas, el diálogo y la participación en sesiones informativas van a constituir herramientas básicas para influir, desde la ética, en aquellos ámbitos. Ello implica entender de otra forma el tiempo invertido en reuniones formales e informales, y poner los medios técnicos y humanos a disposición de la rapidez, transparencia, inteligibilidad y acceso informativos. Por otro lado, habrá que revisar el tamaño de las letras, el vocabulario de la presentación del producto, su veracidad, su contrastabilidad.

Va a resultar imposible responsabilizarse socialmente de las acciones si no se entra en contacto con las comunidades locales y sus asociaciones de usuarios, de vecinos, de consumidores, con sus ayuntamientos. Todo ello implica, de nuevo, concebir la empresa como un agente moral colectivo con representación social. Ha de haber gente que realice esta función, ha de formarse a esta gente. Asimismo, para presentarse públicamente y a los propios miembros, será de utilidad la publicación del ideario, de los rasgos definitorios de la empresa. Resulta sospechosa la respuesta, frecuente por otro lado, de aquellas empresas que tienen su código deontológico como estrategia competitiva y, por lo tanto, vedado al público. Sospechosa resulta también la misma elaboración del código, sin diálogo, sin participación.

Habrà de considerarse en común si la medida de, por ejemplo, no aceptar regalos de Navidad constituye más un indicio al soborno o una falta de confianza en el propio empleado para calibrar la diferencia entre el agradecimiento del cliente y la compra de privilegios.

El conocimiento de los poseedores de las empresas, la iniciativa de la banca ética o de los accionistas concienciados, son todas ellas modalidades de actuación hoy originales que cuentan

con el apoyo de aquéllos que aceptan el reto de pensar críticamente y obrar lo mejor que se puede y nos dejan. Porque ésa es otra cuestión importante con la que desearíamos concluir: el equilibrio malabarista entre justicia y eficacia a que nos obliga la ética empresarial no nos permite ni pecar de ingenuos, ni sucumbir a la moralización; ni ser cobardes, ni temerarios.

Tender al horizonte ético es lo posible, tender a aquel ideal es lo realista; pero quedarse en la mitad es ser conformista, desmoralizarse y caer derrotado. Por eso, querer, por ejemplo, acabar con toda la corrupción, con la economía sumergida de golpe y porrazo, puede ser eso, un gran porrazo. La prudencia y la eficacia, la justicia y la generación de riqueza: ésas constituyen la apuesta, la verdadera empresa humana.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brown, M. *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. Barcelona: Paidós, 1992.
- Cortina, A. (ed.). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta, 1994.
- Fernández, J. L. *Ética para empresarios y directivos*. Madrid: ESIC, 1994.
- García Marzá, D. *La ética como instrumento de gestión empresarial*. Castellón: Universidad Jaime I, 1996.
- Lozano J. M. *Ética i empresa*. Barcelona: Proa, 1997.
- Pérez López, J. A. *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1998.
- Sen, A. *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza, 1989.
- VVAA. *La rentabilidad ética de la empresa*. Madrid: Argenteria Visor, 1997.
- Journal of Business Ethics*

## Abstract

The author of this article constructs business ethics from her knowledge on this question as a teacher of this subject in different educational centres. Throughout this article, the author unfolds the ethical problems of business action and the different elements that make it up.

*Begoña Román Maestre* es doctora en Filosofía, profesora de Ética Empresarial en el Instituto Químico de Sarrià y en la Fundación EMI de la Universitat Ramon Llull, y profesora de Ética en la Facultad de Filosofía de la Universidad de Barcelona. Ha publicado artículos sobre temas de ética en revistas especializadas. Entre sus últimas publicaciones, destacan los libros colectivos *Les ètiques avui* y *Tradición y modernidad. Crisis de valores*.