

És possible l'ètica a les pimes?

ANTONIO ARGANDOÑA
IESE Business School, Universidad de Navarra

Data de recepció: 15-07-2017
Data d'acceptació: 21-10-2017

RESUM

Ser ètic no és fàcil, i potser a l'empresa és més difícil, però és possible. I necessari. Aquest article tracta d'explicar per què és difícil, per què és necessari i quins són els avantatges d'una actuació moralment correcta: el directiu que actui així serà millor persona i millor professional i tindrà nous recursos a la seva disposició. L'argument que el qui tracta de ser ètic *no pot fer* certes coses, no és correcte: *pot fer-ho tot*, però sap que certes conductes tindran conseqüències negatives per a ell, per a l'empresa i pels altres; per aquest motiu, les evita, i això li confereix un avantatge comparatiu.

Classificació JEL: M10, M40

PARAULES CLAU

Béns, Direcció, empresa, ètica, normes, virtuts.

ABSTRACT

Being ethical is not easy, and perhaps in business is more difficult, but it is possible. And necessary. This article tries to explain why it is difficult, why it is necessary and what are the advantages of a morally correct behavior: the manager who acts like this will be a better person and a better professional and will have new resources at his disposal. The argument that the one who tries to be ethical «cannot» do certain things is not correct: he «can» do everything, but he knows that certain behaviors will have negative consequences for

him, for the company and for others; so it avoids them, and that gives it a comparative advantage.

Classification JEL: M10, M40

KEYWORDS

Company, Ethics, Goods, Management, Norms, Virtues.

1. Presentació

Aquest article està escrit pensant en les persones que dirigeixen empreses, especialment les petites i mitjanes, i proposa, principalment, dues tesis. Primera: les empreses i, per tant, les persones que les dirigeixen han de ser ètiques; no es tracta d'una cosa opcional, sinó necessària. I segona: encara que ser ètic pugui semblar difícil, no ho és tant, encara que, per descomptat, cal esforçar-se.

2. És difícil ser ètic a l'empresa?

Ser ètic en els negocis és avui una cosa molt difícil. Les decisions solen ser complexes; manca la informació i gairebé no hi ha prou temps per a la reflexió. La competència és forta i la pressió dels mercats contínua: l'exigència de resultats no permet distreure's dels objectius econòmics. Si una pime subministra a una empresa gran, haurà d'obeir un codi de conducta que s'ha redactat principalment per protegir l'empresa principal, i ningú es preocuparà de si la pime disposa de temps, recursos i capacitats per complir-lo. Ha d'atendre les exigències fiscals, els reglaments de seguretat i higiene, les normes laborals, mediambientals i energètiques i mil més.

I cal comptar, a més, amb les febleses de les persones. Vivim en una societat individualista, emotivista, relativista i utilitarista, en la qual la sensibilitat ètica és escassa i, en el millor dels casos, es polaritza en uns quants àmbits com els drets dels animals, els drets humans o la diversitat, que potser resulten remots a moltes empreses.

Al final, per a molts directius i treballadors, la regla és «vals per allò que aportes», i això deixa poc marge per als detalls morals. Els sistemes de remuneració creen uns incentius perversos; l'èxit pot convertir-se en un pa-

rany; la cultura burocràtica exigeix lleialtat al cap i conformitat a les normes. Els errors s'oculten sempre que es pot, o es traslladen a qui està en pitjors condicions per defensar-se. Sí, realment és difícil ser ètic a l'empresa.

I, no obstant això, hi ha molts directius i treballadors que són exemplars en el seu treball o, almenys, fan una bona labor, i moltes empreses que s'esforcen honradament per satisfer les necessitats dels seus clients i treballadors. Tots cometem errors i fallades, però això no significa que no puguem ser ètics, tret que tinguem una visió utòpica de l'ètica com el bo i millor de la perfecció, que sol ser, sovint, una coartada per excusar les nostres accions no ètiques. La majoria de les decisions en una empresa no acaben en titànics combats del bé contra el mal, sinó entre opcions que tenen aspectes bons i dolents i, sovint, entre dues opcions bones.

A les empreses no hi ha decisions ètiques: hi ha decisions, amb diverses dimensions: econòmiques, psicològiques, socials, polítiques i també morals, i al directiu li paguen perquè tracti d'aconseguir resultats satisfactoris en tots aquests àmbits. L'ètica tracta, primer, d'evitar les accions radicalment dolentes i després, en la mesura del possible, aconseguir decisions que siguin cada vegada millors: l'ètica apunta a l'excel·lència, encara que en aquesta vida aquesta meta no s'aconsegueixi mai.

L'ètica no consisteix a fer *alguna cosa més*, com pagar uns salaris més alts que els d'altres empreses o donar una part dels beneficis. Aquestes poden ser unes accions èticament bones, però també poden ser un error si, per exemple, posen en perill la sostenibilitat econòmica de l'empresa.

3. L'ètica de la persona

Les decisions, també les corporatives, les prenen persones, de manera que hem de començar tractant de l'ètica de les persones que decideixen i executen. L'ètica personal ve a ser el conjunt de regles, pràctiques i hàbits que governen el nostre treball i, més en general, la nostra vida. L'ètica del directiu no és diferent de la del treballador, la mare de família, el polític o el soci d'un club de tennis. L'ètica és única, encara que el seu desenvolupament tingui peculiaritats diferents en cada cas: de vegades s'afirma, per exemple, que la mentida és admissible en l'àmbit comercial, però no en la llar: no és veritat, perquè la persona que actua és la mateixa, i aquesta forma d'esquizofrènia moral acabaria passant factura a l'agent.

Què ha de tenir en compte un directiu que desitja ser ètic? Tres coses: 1) les decisions que prengui han de ser ètiques; 2) l'ètica ha d'estar present en tot el seu treball, i 3) ha de procurar que les decisions dels altres a l'em-

presa, sobretot els seus subordinats i aquells amb els qui treballa més directament, siguin també ètiques. Vegem-ho amb una mica més de detall, encara que aquest article no pretén ser un manual d'ètica.

Primer, el directiu ha de prendre decisions ètiques. Per fer-ho, haurà de considerar, almenys, tres coses. Primera: definir clarament què farà, l'objecte de la seva acció, per poder jutjar-lo adequadament. Quan ordenant el pagament d'un suborn per aconseguir un contracte ha de tenir clar que no està autoritzant una «despesa de representació», encara que aquest sigui el nom que proposi el comptable. L'objecte ha de ser moralment correcte, d'acord amb les normes morals. O sigui, ser ètic exigeix fer-se les preguntes correctes, i això porta a complicar-se la vida –sense oblidar que no ser ètic és una altra manera de buscar-se complicacions: el directiu a qui se li demana un pagament inadequat està a punt de convertir-se en un corrupte.

El segon punt a considerar són les seves motivacions, les seves intencions: què vol aconseguir amb aquesta acció? El director de personal que contracta a un amic de la seva família que no està qualificat per al lloc de treball està buscant, probablement, un benefici personal, potser no econòmic, però no el de l'empresa, que és el que ha de tenir prioritat en les seves accions. Perquè l'acció sigui correcta, la intenció ha de ser bona, encara que no és suficient: l'infern està empedrat de bones intencions, diu el refrany. En tot cas, com no podem conèixer les motivacions d'una altra persona si ella no les revela, mai no podrem formar-nos un judici complet sobre ella: si es va emportar els diners de la caixa, això és un robatori, i ha de restituir-ho, però el nostre judici moral sobre l'autor ha de tenir en compte altres factors –encara que els mitjans de comunicació no estiguin d'acord amb aquesta interpretació.

En tercer lloc, les circumstàncies: no és el mateix accedir a un suborn per aconseguir un contracte del qual depèn la continuïtat de l'empresa i l'ocupació dels seus treballadors, que quan s'utilitza per augmentar els beneficis o com a estratègia fàcil per guanyar un avantatge competitiu. Tenir en compte les circumstàncies no equival a donar per bo el *tot val*: sovint el coneixement de la situació de l'empresa, de les seves dificultats i de les seves possibilitats o de les actuacions dels competidors ajuden a valorar les decisions des del punt de vista ètic: no fan acceptable una acció immoral, però, almenys matisen la seva valoració ètica. I això no és conseqüencialisme.

4. Resultats i aprenentatges

Però no falta alguna cosa? On queden els beneficis augmentats i l'ocupació conservada, en el cas del suborn, o l'amistat reforçada, en el de l'amic

contractat? No cal tenir en compte els resultats esperats? Sí, és clar, però tots els resultats, no una selecció esbiaixada d'aquests. Com ja vam dir, el directiu que suborna no pot ignorar la deterioració moral que el pagament porta amb si; ni la probable injustícia amb les empreses competidores, que es quedaran sense contracte, encara que potser tenien més drets; ni la *comptabilitat creativa* –mentidera– amb la qual tractarà d'ocultar el pagament irregular; ni l'efecte induït sobre els treballadors que arribin a conèixer aquesta acció...

Els efectes o resultats de les accions poden ser de diversos tipus. Uns vénen de fora de l'agent: el directiu treballa i l'empresa li paga el sou. Uns altres ocorren en el seu interior i els causa ell mateix: el directiu treballa i això li produeix una satisfacció, aprèn coneixements nous, desenvolupa noves habilitats, potser aprèn també a ser injust o deslleial... Altres efectes es produeixen fora d'ell: en el funcionari que va cobrar el suborn o en els treballadors que se'n van assabentar i que, potser, van haver d'actuar com a còmplices del pagament –i aquests resultats també deixen la seva petjada en el directiu que actua–. Les persones aprenem coses dels llibres i de l'experiència; també de les nostres pròpies accions: coneixements, capacitats, actituds, valors, virtuts, vicis..., i altres coses les aprenem dels altres, quan interactuem amb ells. O sigui, les nostres accions tenen molts resultats; els econòmics són molt més visibles que altres efectes interns, però no ens en podem oblidar.

Aquests aprenentatges són, precisament, els que fan que l'ètica sigui tan important, perquè tenen conseqüències en el mateix agent i en els altres i, sovint, conseqüències de llarga durada. Suposem que el director d'una oficina bancària ordena als seus treballadors que col·loquin entre els seus clients amb escassa formació financera un producte d'alta rendibilitat, però d'un risc important que no resulta fàcil identificar. L'efecte immediat d'aquesta acció serà un augment de les vendes d'aquest producte i del benefici del banc, la millora de la prima del directiu... Però hi ha d'altres efectes, menys obvis. El directiu ha empès els seus treballadors a mentir, i s'ha fet ell mateix mentider. Els seus treballadors potser se senten molestos perquè se'ls obliga a fer una cosa immoral, la qual cosa reduirà la seva confiança en l'empresa («si fan això amb els clients, què no estaran fent amb mi?»)... Uns potser marxaran, uns altres, els qui es quedin, seran probablement una mica més cínic, potser fingeixen alguna grip de tant en tant («si el banc em fa mentir al client, jo puc mentir al banc»)...

L'ètica ha de tenir en compte aquests aprenentatges morals, les virtuts (o els vicis, si són negatius). Una virtut és un tret de caràcter profundament arrelat, ferm i estable. Quan diem que algú és sincer, generós, humil o just, estem explicant que té hàbits que el porten a actuar de determinada manera:

no diu mentides, ni consent que es diguin, perquè és sincer; està sempre disposat a donar i a ajudar els seus amics, perquè és generós...

Les virtuts compleixen diverses funcions en la nostra vida. Una persona virtuosa percep correctament una situació i desenvolupa una sensibilitat per adonar-se de què està en joc: per exemple, que l'acció que li proposem prendre causarà un dany injust a una altra persona. Davant aquesta situació, sent que això no és correcte i busca la millor solució al problema; decideix actuar, està disposat a fer-ho, i actua, es posa en moviment: té la força de voluntat necessària per actuar amb fermesa, superant els danys, perills, temptacions i distraccions que es trobarà.

Hem dit abans que la falta de temps i d'informació en la presa de decisions, la poca sensibilitat moral de les persones i els condicionants de l'organització o de la societat poden fer molt difícil actuar amb ètica en l'empresa. El que acabem d'explicar sobre les virtuts ens ajuda a entendre l'*avantatge competitiu ètic* del directiu virtuós: quan ser ètic a l'empresa és més difícil, és més convenient que el càrrec de director general l'ocupi una persona rica en virtuts, perquè estarà més ben preparada per reaccionar ràpidament i adequadament als reptes que se li presentin.

Les virtuts no són mecanismes automàtics o rutines. Es desenvolupen al llarg del temps amb la repetició d'actes, per motius superiors: s'aprenen i es desaprenen, el mateix que els seus contraris, els vicis. Ningú neix sent virtuós: la temptació de dir mentides és molt forta per a un nen petit, però la seva mare el renya, de manera que comença a no dir mentides per temor al càstig; més tard, perquè s'adona que les seves mentides molesten la seva mare i provoquen reaccions contràries en altres persones, i al final entén que la veracitat és la manera correcta d'actuar en societat, en totes les circumstàncies. Els aprenentatges que hem esmentat abans estan en el nucli de les virtuts: són ells que les afavoreixen i desenvolupen, fins a convertir-les en alguna cosa gairebé natural, que sembla espontani, però que és adquirit: per això pot créixer i decreïxer.

Les virtuts són importants també perquè les conductes, morals o immorals, de les persones no són col·leccions d'actes aïllats, encara que aquesta sol ser la manera de plantejar els problemes en alguns cursos d'ètica empresarial: el professor explica, per exemple, que a la porta de la fàbrica hi ha un camió carregat de residus tòxics, i el director pot decidir que es portin a una empresa especialitzada en gestió de recursos, amb un cost alt, o que s'envii a un abocador de dubtosa fiabilitat mediambiental, amb costos més baixos. Els alumnes discutiran les raons econòmiques, legals i morals del cas, però, probablement, els falta una informació important: com és aquest director de fàbrica i quina és la cultura d'aquesta empresa? Perquè si ha saltat regularment les regulacions mediambientals, si ha subornat inspectors, si

manca d'instruments per prevenir la contaminació, i si mai s'ha preocupat per aquests temes, és altament improbable que s'adopti una decisió correcta. Per tant, encara que el que en teoria *ha de* fer una empresa pot estar clar, a la pràctica, el que *pot* fer serà una altra cosa.

I amb això hem donat tres passes més en la comprensió dels problemes ètics. Primer: les decisions de les persones depenen de la seva qualitat moral, del que hem anomenat el seu caràcter (que no és el mateix que el seu temperament, perquè el caràcter, com hem dit, es forma i es desenvolupa), i aquest caràcter ve donat per les virtuts que ha incorporat a la seva vida i que practica habitualment –amb errors, és clar, però rectificanc i tractant de tornar a fer les coses bé.

Segon: l'observació d'una acció virtuosa no és suficient per concloure l'existència de la virtut; una persona arrogant pot fer un acte d'humilitat, per error o perquè espera rebre un elogi, i això no la converteix en una persona humil. I una persona humil pot tenir un gest de supèrbia, però, si ho reconeix i es corregeix, seguirà sent humil.

I tercer: el que mereix aplaudiment en una persona pot ser objecte de censura en una altra. Si un directiu, que s'ha despreocupat sempre de l'impacte de les seves decisions en l'entorn físic i humà, decideix un dia canviar la seva conducta, és probable que els seus primers resultats siguin molt pobres, però mereixeran un aplaudiment, perquè per a ell és molt difícil actuar de manera ètica; mentre que si un altre directiu, sempre acurat en aquests temes, un dia es deixa dur pel «ja és suficient, jo no sóc el defensor del medi ambient», mereix que se li critiqui pel que és, de fet, una reculada en la seva qualitat ètica. Els aprenentatges de les persones són, sovint, més importants que els resultats externs de les seves accions.

5. Fer el bé, complir la norma, practicar la virtut

Ara presentarem l'argument d'una manera diferent. El que ha de fer una persona, també el directiu d'una empresa, per ser ètic és complir les normes ètiques, tractar de fer el que és bo i viure les virtuts.

El primer és complir les normes ètiques. Hi ha molts llistats d'aquestes normes, des dels deu manaments fins als codis de bona conducta de moltes empreses que, si estan ben elaborats, coincidiran en principis generals, com «no facis mal innecessàriament, no menteixis, no robis...», que després es concretaran en uns altres més complexos, com «procura que la teva comptabilitat no deformi la realitat», que és una variant de «no menteixis».

Les normes ètiques serveixen, sobretot, per facilitar la presa de decisions. La prohibició d'aparcar en un pas de vianants serveix per estalviar rao-

naments, temps i errors al qui està buscant un lloc on deixar el seu cotxe: «no li donis més voltes: aquí, no». De la mateixa manera, la frase «no menteixis» és una manera taxativa de resumir la conveniència d'evitar els danys que la mentida causa al venedor, al client, a altres persones i a la societat. De totes maneres, la comparació amb les regles del tràfic no és del tot adequada: les normes de tràfic són convencions, estan recolzades en un precepte legal i tenen un suport en forma de sancions i multes, mentre que les normes ètiques són més que convencions i poden tenir o no el suport de la llei.

Les normes ètiques a les quals ens referim aquí no són les lleis civils, mercantils o fiscals. Com a regla general cal complir les lleis perquè se suposa que estan ordenades al bon funcionament de la societat, però no tot el legal és ètic; a més, la llei no pot preveure totes les situacions possibles ni baixar als detalls, mentre que l'ètica sí que ha de fer-ho. La llei és reactiva, prohibeix, per exemple, les accions que contaminen l'aire; l'ètica és proactiva, s'avança al problema i tracta d'evitar tota forma de dany a altres persones o coses. La llei no té com a funció ajudar les persones a millorar; l'ètica sí que la té. No tot l'ètic és legal: la llei no pot permetre que un conductor no es detingui davant un semàfor vermell «en cas de necessitat», mentre que l'ètica l'hi permet si, per exemple, porta a l'hospital a un malalt greu, mentre no posi en perill les vides d'altres persones. Ja vam dir que l'ètica té molt en compte les circumstàncies del cas, que la llei no pot considerar sempre.

Davant un problema ètic, el primer que el directiu ha de considerar és si hi ha algun principi ètic que s'apliqui a aquest cas. Però les normes no són suficients, perquè pot haver-hi un conflicte entre elles: per exemple, la norma de no causar dany mediambiental greu aconsella paralitzar la planta, mentre que la norma d'evitar un dany financer greu a l'empresa i als seus treballadors suggereix no discontinuar la marxa regular de l'entitat. En aquest cas, fa falta un criteri addicional.

Les persones tractem de fer el bé: el qui roba una cartera al metro busca un bé, el seu, però no el del propietari de la cartera, ni el de la societat. El problema radica a identificar què és el bo: no en abstracte, sinó, com hem dit, en la situació concreta. Què és *el bo* per al directiu, els propietaris, els treballadors, els clients, la comunitat local, la societat en general...? Quina és la jerarquia entre aquests béns, no en general, sinó en cada situació concreta?

Aquest és, en definitiva, el treball del directiu i dels seus col·laboradors: l'ètica no és una cosa afegida a la tasca de dirigir, sinó que forma part de l'entranya d'aquesta. El directiu haurà de definir quins són els béns de cada operació; aquí apareixeran conflictes i aquí és on es posen en joc les virtuts, que l'ajudaran a entendre les implicacions morals de les seves accions, a tractar de trobar la millor solució, a convèncer els altres i a posar-la en

pràctica. Cap, per descomptat, que s'equivoqui i triï béns que no són tals perquè, per exemple, ho subordina tot als beneficis, a la seva remuneració o a la seva tranquil·litat.

Així, hem tancat l'argument: actuar amb ètica és buscar el bé, seguir les normes ètiques i ser virtuós. No solament les normes: si l'ètica es redueix a elles, es converteix en una tasca trista, en una successió de *no pots, no has de, no facis...* Aquestes prohibicions solament tenen sentit quan completem la frase: «no has de fer això... perquè no és bo pels altres i, en el fons, per a tu; fes això altre, que és el bo». Les normes són dreceres per aconseguir el bé.

Béns, sí, molts béns, però tampoc sols béns, perquè conviden a prendre decisions hedonistes, que es fixen solament en el que és agradable, evitant el que és difícil i costós, que és el que tracten d'aconseguir les virtuts. Però tampoc virtuts soles: les virtuts enforteixen la voluntat, de manera que és capaç de superar la temptació del còmode, el fàcil, el plaent, per aconseguir alguna cosa millor; però poden convertir-se en una cuirassa, en un refugi enfront dels altres: la virtut per la virtut no és capaç de donar satisfaccions als éssers humans.

Un directiu ètic és, doncs, un directiu que tracta de seguir les normes ètiques al mateix temps que busca el que és bo, però per a tots, no solament per a ell, perquè l'empresa és una comunitat de persones al servei d'altres persones en una societat àmplia, i que, com a institució econòmica, ha d'actuar amb eficiència. El que està fent és, en definitiva, comportar-se com un bon professional, un professional excel·lent.

6. L'ètica a l'organització

Fins aquí hem explicat com ha d'actuar la persona ètica. Però les persones no actuen en el buit, sinó en un entorn, una cultura, normes (no solament ètiques), rutines, costums, incentius, controls... O sigui: les decisions de les persones vénen influïdes per l'organització. I no podem entendre com poden ser ètics els directius i els treballadors si no entenem també l'ambient moral en l'organització.

Els objectius de l'empresa no poden ser sol tècnics (la maximització del benefici, per exemple), perquè, com ja expliquem, les persones que prenen les decisions i les posen en pràctica aprenen de les seves pròpies accions i de les dels altres, i aquests aprenentatges tenen unes conseqüències que no s'han d'ometre: el qui optimitza la rendibilitat a curt termini pot enfonsar l'empresa a mitjà termini. I aquests aprenentatges vénen influïts per les normes, la cultura, les estratègies i les polítiques de l'organització.

L'ètica de l'organització es construeix a partir de les persones, però també d'alguna cosa més. Tots entenem com els incentius poden moure persones ètiques a actuar de manera immoral («els pago per vendre més, i no els pregunto com han aconseguit la comanda»). L'empresa, per tant, ha de crear unes normes, pràctiques, criteris o principis que afavoreixin les decisions que són moralment correctes i dificultin les incorrectes. Aquest marc rebrà idees de dins i de fora, però ha de ser quelcom assumit com a propi, i pot estar recollit en documents, com les declaracions de missió, visió i valors o un Codi de Bones Pràctiques, o no. En tot cas, l'important no és tenir els documents, penjar-los a la web o fer-los signar als treballadors, sinó els principis i criteris que contenen: com s'han elaborat (amb la participació de molts o de tots, o solament per la cúpula de l'empresa o, pitjor encara, per algun *expert* extern); com s'usen, des de les grans decisions (estratègia, estructura, polítiques) fins al dia a dia; com informa el sistema d'incentius; com s'utilitzen per formar el personal; com es revisen i actualitzen; com influeixen en la selecció, contractació, formació i avaluació del personal (però no en la remuneració: pagar els treballadors per ser ètics és una invitació al cinisme). Aquests principis es revelen, per exemple, en com es reacciona davant les equivocacions i errors (acceptant-los o tirant terra al damunt i traspasant la responsabilitat a uns altres), o en situacions de crisi (una caiguda de beneficis, per exemple, o una *opa* hostil), o quan sorgeixen conflictes greus (entre directius, socis, etc.). I, per descomptat, les persones han d'estar disposades a actuar d'acord amb els principis: no es pot obligar ningú a ser ètic, però sí que es pot ensenyar-los a fer-ho, principalment mitjançant l'exemple.

7. Conclusió: què aporta un directiu ètic

En arribar a aquest punt vull suposar que el nostre directiu està ja convençut que ha de ser ètic. Però com es pot transmetre aquest convenciment als propietaris, sobretot als més addictes a la primàcia de la rendibilitat financera? Quins avantatges té ser un directiu ètic? Fonamentalment un: serà una millor persona i, consegüentment, un millor professional; no serà perfecte, perquè ningú no ho és en aquest món, però lluitarà per acostar-se cada dia més a aquest ideal.

Buscarà sempre el millor per a la seva empresa, per a la seva família, per a altres grups interessats, per a la societat... i per a ell mateix. Això últim és important, perquè la clau de l'ètica, com ja hem dit, no és l'impacte que té en altres persones, sinó en l'agent mateix. La resta prové d'això. Complirà la llei i les normes, també els codis de la seva organització, però no serà un

fanàtic d'aquests instruments, que són això, instruments. I s'esforçarà per viure les virtuts, totes, amb més o menys èxit.

Bé, però, obtindrà beneficis alts? En condicions normals, l'ètica és compatible amb guanyar diners, encara que això no depèn solament del directiu i del seu tarannà moral, sinó d'altres factors, com que tingui un bon producte que es vengui bé, costos controlats, col·laboradors innovadors, creatius i motivats, que cuidin els seus clients... Però si el mercat s'esfondre o els bancs li neguen el crèdit, perdrà diners, encara que sigui molt ètic. És clar que, també en aquestes circumstàncies, ser ètic pot tenir alguns avantatges: per exemple, si ha sabut crear confiança amb els seus treballadors i proveïdors, potser pot negociar unes condicions que li permetin capejar el temporal: no seria la primera vegada que uns treballadors que han estat ben tractats accepten una retallada salarial o una reducció de jornada per respondre al que van rebre de l'empresa en èpoques bones. Però, en tot cas, el directiu no ha de ser ètic perquè la seva empresa guanyi més, perquè el dia en què té una oportunitat de fer-ho d'una manera immoral, l'ètica s'esfumirà. Cal ser ètic per ser ètic, no per aconseguir una altra cosa.

L'ètica és una exigència de la qualitat humana i professional del directiu: d'ambdues, perquè no hi ha una ètica per al ciutadà, una altra per al directiu, una altra per a la infermera i una altra per a l'estudiant. L'ètica és única, encara que presenta, lògicament, peculiaritats segons el marc en què s'apliqui. Ser ètic és una condició per dirigir bé (però no és l'única), i es manifesta, per exemple, en el fet que *veu altres coses* (s'adona dels efectes de les seves decisions sobre altres persones i no li resulta indiferent que algú se senti perjudicat per les seves decisions), les valora d'una altra manera (no les considera com un dany col·lateral inevitable i fàcilment excusable), busca altres resultats (no solament els beneficis a curt termini, sinó també la millora de les persones i el servei), té altres motivacions (vol guanyar diners, millorar la quota de mercat, ser innovador i creatiu, però també vol fer bé als altres), es planteja altres alternatives (si no pot cedir a l'extorsió d'un funcionari corrupte, buscarà solucions que siguin, alhora, creatives, eficaces i ètiques). Per tant, s'anticipa als problemes, la qual cosa serà, probablement, un avantatge en la gestió del risc.

Tracta de tenir en compte totes les conseqüències rellevants de les seves accions, pels altres i per ell mateix (recordem que l'ètica remet als aprenentatges de l'agent). No omet la consideració de ningú que li sembli rellevant; sap posar-se en la pell dels altres (i això es relaciona amb la seva capacitat de lideratge). Respecta les persones i sap valorar el que saben i poden fer, de manera que, probablement, desenvoluparà una cultura de diàleg, no se sentirà superior a elles, estarà obert a la crítica, voldrà sentir els seus comentaris, confiarà en ells, delegarà... Fugirà de la tirania del curt ter-

mini (si li deixen els seus accionistes); crearà confiança, no solament confiança tècnica (la que s'aconsegueix perquè se suposa que l'agent sap el que cal fer i té la capacitat per fer-ho), sinó també ètica (perquè els altres saben que, en el que depèn del directiu, sabrà posar els interessos dels altres per damunt dels seus propis). En definitiva, *aprèn* d'una altra manera, *ensenya* altres coses, dóna lloc a *altres* lleialtats, escriu una història diferent, veu el futur d'una altra manera...

Però tot això solament ho veu el qui s'atreveix a posar-ho en pràctica. Perquè l'ètica no s'aprèn en els llibres, o a les aules, o en conferències i seminaris: aquí s'estudia la teoria, i l'ètica és pràctica. L'ètica s'aprèn fent.

Referències bibliogràfiques

- ARGANDOÑA, A. (2011) «La ética y la toma de decisiones en la empresa», *Universia Business Review*, núm. 30, p. 22-31.
- ARGANDOÑA, A. (2014) «La ética en la empresa y la ética del directivo», *Boletín de Estudios Económicos*, núm. 69, p. 9-23.
- FERNÁNDEZ, J. L. (1994) «Ética para empleados y directivos», Esic, Madrid.
- FONTRODONA, J. (2010) *La ética de la empresa en la encrucijada*, Eunsa, Pamplona.
- GALLO, M. A. i MELÉ, D. eds. (2004) *Ética en la empresa familiar*, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- MELÉ, D. (2015) «Ética en dirección de empresas: calidad humana para una buena gestión», Pearson Education, Madrid.
- SISON, A.; FONTRODONA, J. i VÉLAZ, I. (2002) «Tras la euforia», Guía ética para directivos en la nueva economía, Prentice Hall, Madrid.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
 Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
 Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
 Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
 info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID