

¿Es posible la ética en las pymes?

ANTONIO ARGANDOÑA
IESE Business School, Universidad de Navarra

Fecha de recepción: 15-07-2017
Fecha de aceptación: 21-10-2017

RESUMEN

Ser ético no es fácil, y quizás en la empresa es más difícil, pero es posible. Y necesario. Este artículo trata de explicar por qué es difícil, por qué es necesario y cuáles son las ventajas de una actuación moralmente correcta: el directivo que actúe así será mejor persona y mejor profesional y tendrá nuevos recursos a su disposición. El argumento de que el que trata de ser ético *no puede* hacer ciertas cosas, no es correcto: *puede* hacerlo todo, pero sabe que ciertas conductas van a tener consecuencias negativas para él, para la empresa y para los demás; por eso, las evita, y eso le confiere una ventaja comparativa.

Clasificación JEL: M10, M40

PALABRAS CLAVE

Bienes, Dirección, empresa, ética, normas, virtudes.

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. Presentación

Este artículo está escrito pensando en las personas que dirigen empresas, especialmente las pequeñas y medianas, y propone, principalmente, dos tesis. Primera: las empresas y, por tanto, las personas que las dirigen deben ser éticas; no se trata de algo opcional, sino necesario. Y segunda: aunque ser ético pueda parecer difícil, no lo es tanto, aunque, desde luego, hay que esforzarse.

2. ¿Es difícil ser ético en la empresa?

Ser ético en los negocios es hoy algo muy difícil. Las decisiones suelen ser complejas; falta información y no hay apenas tiempo para la reflexión. La competencia es fuerte y la presión de los mercados continua: la exigencia de resultados no permite distraerse de los objetivos económicos. Si una pyme suministra a otra grande, tendrá que obedecer un código de conducta que se ha redactado principalmente para proteger a la empresa principal, y nadie se preocupará de si la pyme dispone de tiempo, recursos y capacidades para cumplirlo. Ha de atender a las exigencias fiscales, los reglamentos de seguridad e higiene, las normas laborales, medioambientales y energéticas, y mil más.

Y hay que contar, además, con las debilidades de las personas. Vivimos en una sociedad individualista, emotivista, relativista y utilitarista, en la que la sensibilidad ética es escasa y, en el mejor de los casos, se polariza en unos cuantos ámbitos como los derechos de los animales, los derechos humanos o la diversidad, que quizás resultan remotos a muchas empresas.

Al final, para muchos directivos y empleados, la regla es «vales por lo que aportas», y esto deja poco margen para los detalles morales. Los siste-

mas de remuneración crean incentivos perversos; el éxito puede convertirse en una trampa; la cultura burocrática exige lealtad al jefe y conformidad a las normas. Los errores se ocultan siempre que se puede, o se trasladan al que está en peores condiciones para defenderse. Sí, realmente es difícil ser ético en la empresa.

Y, sin embargo, hay muchos directivos y empleados que son ejemplares en su trabajo o, al menos, hacen una buena labor, y muchas empresas que se esfuerzan honradamente por satisfacer las necesidades de sus clientes y empleados. Todos cometemos errores y fallos, pero esto no significa que no podamos ser éticos, salvo que tengamos una visión utópica de la ética como el no-va-más de la perfección, que suele ser, a menudo, una coartada para excusar nuestras acciones no éticas. La mayoría de las decisiones en una empresa no acaban en titánicos combates del bien contra el mal, sino entre opciones que tienen aspectos buenos y malos y, a menudo, entre dos opciones buenas.

En las empresas no hay decisiones éticas: hay decisiones, con varias dimensiones: económicas, psicológicas, sociales, políticas y también morales, y al directivo le pagan para que trate de conseguir resultados satisfactorios en todos estos ámbitos. La ética trata, primero, de evitar las acciones radicalmente malas y después, en la medida de lo posible, de conseguir decisiones que sean cada vez mejores: la ética apunta a la excelencia, aunque en esta vida esta meta no se alcance nunca.

La ética no consiste en hacer *algo más*, como pagar salarios más altos que los de otras empresas o donar una parte de los beneficios. Estas pueden ser acciones éticamente buenas, pero también pueden ser un error si, por ejemplo, ponen en peligro la sostenibilidad económica de la empresa.

3. La ética de la persona

Las decisiones, también las corporativas, las toman personas, de modo que debemos empezar tratando de la ética de las personas que deciden y ejecutan. La ética personal viene a ser el conjunto de reglas, prácticas y hábitos que gobiernan nuestro trabajo y, más en general, nuestra vida. La ética del directivo no es distinta de la del empleado, la madre de familia, el político o el socio de un club de tenis. La ética es única, aunque su desarrollo tenga peculiaridades distintas en cada caso: a veces se afirma, por ejemplo, que la mentira es admisible en el ámbito comercial, pero no en el hogar: no es verdad, porque la persona que actúa es la misma, y esa forma de esquizofrenia moral acabaría pasando factura al agente.

¿Qué debe tener en cuenta un directivo que desea ser ético? Tres cosas:

1) las decisiones que tome deben ser éticas; 2) la ética debe estar presente en

todo su trabajo, y 3) debe procurar que las decisiones de los demás en la empresa, sobre todo sus subordinados y aquellos con los que trabaja más directamente, sean también éticas. Veámoslo con un poco más de detalle, aunque este artículo no pretende ser un manual de ética.

Primero, el directivo debe tomar decisiones éticas. Para hacerlo, tendrá que considerar, al menos, tres cosas. Primera: definir claramente lo que va a hacer, el objeto de su acción, para poder juzgarlo adecuadamente. Cuando ordenando el pago de un soborno para conseguir un contrato debe tener claro que no está autorizando un «gasto de representación», aunque este sea el nombre que proponga el contable. El objeto debe ser moralmente correcto, de acuerdo con las normas morales. O sea, ser ético exige hacerse las preguntas correctas, y esto lleva a complicarse la vida –sin olvidar que no ser ético es otra manera de buscarse complicaciones: el directivo a quien se le pide un pago inapropiado está a punto de convertirse en un corrupto.

El segundo punto que considerar son sus motivaciones, sus intenciones: ¿qué quiere conseguir con esta acción? El director de personal que contrata a un amigo de su familia que no está cualificado para el puesto de trabajo está buscando, probablemente, un beneficio personal, quizás no económico, pero no el de la empresa, que es lo que debe tener prioridad en sus acciones. Para que la acción sea correcta, la intención debe ser buena, aunque no es suficiente: el infierno está empedrado de buenas intenciones, dice el refrán. En todo caso, como no podemos conocer las motivaciones de otra persona si ella no las revela, nunca podremos formarnos un juicio completo sobre ella: si se llevó el dinero de la caja, eso es un robo, y debe restituirlo, pero nuestro juicio moral sobre el autor debe tener en cuenta otros factores –aunque los medios de comunicación no estén de acuerdo con esta interpretación.

En tercer lugar, las circunstancias: no es lo mismo acceder a un soborno para lograr un contrato del que depende la continuidad de la empresa y el empleo de sus trabajadores, que cuando se utiliza para aumentar los beneficios o como estrategia fácil para ganar una ventaja competitiva. Tener en cuenta las circunstancias no equivale a dar por bueno el *todo vale*: a menudo el conocimiento de la situación de la empresa, de sus dificultades y de sus posibilidades o de las actuaciones de los competidores ayudan a valorar las decisiones desde el punto de vista ético: no hacen aceptable una acción inmoral, pero, al menos, matizan su valoración ética. Y esto no es consecuencialismo.

4. Resultados y aprendizajes

Pero ¿no falta algo? ¿Dónde quedan los beneficios aumentados y el empleo conservado, en el caso del soborno, o la amistad reforzada, en el del

amigo contratado? ¿No hay que tener en cuenta los resultados esperados? Sí, claro, pero todos los resultados, no una selección sesgada de los mismos. Como ya dijimos, el directivo que soborna no puede ignorar el deterioro moral que el pago lleva consigo; ni la probable injusticia con las empresas competidoras, que se quedarán sin contrato, aunque quizás tenían más derechos; ni la *contabilidad creativa* –mentirosa– con la que tratará de ocultar el pago irregular; ni el efecto inducido sobre los empleados que lleguen a conocer esa acción...

Los efectos o resultados de las acciones pueden ser de diversos tipos. Unos vienen de fuera del agente: el directivo trabaja y la empresa le paga su sueldo. Otros ocurren en su interior y los causa él mismo: el directivo trabaja, y esto le produce satisfacción, aprende conocimientos nuevos, desarrolla nuevas habilidades, quizás aprende también a ser injusto o desleal... Otras se producen fuera de él: en el funcionario que cobró el soborno o en los empleados que se enteraron y que, quizás, tuvieron que actuar como cómplices del pago –y estos resultados también dejan su huella en el directivo que actúa–. Las personas aprendemos cosas de los libros y de la experiencia; también de nuestras propias acciones: conocimientos, capacidades, actitudes, valores, virtudes, vicios... y otras las aprendemos de los demás, cuando interactuamos con ellos. O sea, nuestras acciones tienen muchos resultados; los económicos son mucho más visibles que otros efectos internos, pero no podemos olvidarnos de ellos.

Estos aprendizajes son, precisamente, los que hacen que la ética sea tan importante, porque tienen consecuencias en el propio agente y en los demás y, a menudo, consecuencias de larga duración. Supongamos que el director de una oficina bancaria ordena a sus empleados que coloquen entre sus clientes con escasa formación financiera un producto de alta rentabilidad, pero de un riesgo importante que no resulta fácil identificar. El efecto inmediato de esta acción será un aumento de las ventas de ese producto y del beneficio del banco, la mejora del bonus del directivo... Pero hay otros efectos, menos obvios. El directivo ha empujado a sus empleados a mentir, y se ha hecho él mismo mentiroso. Sus empleados quizás se sientan molestos porque se les obliga a hacer algo inmoral, lo que reducirá su confianza en la empresa («si hacen esto con los clientes, ¿qué no estarán haciendo conmigo?»)... Unos quizás se marchen; otros, los que se queden, serán probablemente un poco más cínicos, quizás finjan alguna gripe de vez en cuando («si el banco me hace mentir al cliente, yo puedo mentir al banco»)...

La ética debe tener en cuenta estos aprendizajes morales, las virtudes (o los vicios, si son negativos). Una virtud es un rasgo de carácter profundamente arraigado, firme y estable. Cuando decimos que alguien es sincero, generoso, humilde o justo, estamos explicando que tiene hábitos que le lle-

van a actuar de determinada manera: no dice mentiras, ni consiente que se digan, porque es sincero; está siempre dispuesto a dar y a ayudar a sus amigos, porque es generoso...

Las virtudes cumplen varias funciones en nuestra vida. Una persona virtuosa percibe correctamente una situación y desarrolla una sensibilidad para darse cuenta de lo que está en juego: por ejemplo, que la acción que le proponemos tomar va a causar un daño injusto a otra persona. Ante esa situación, «siente» que eso no es correcto y busca la mejor solución al problema; decide actuar, está dispuesto a hacerlo, y actúa, se pone en movimiento: tiene la fuerza de voluntad necesaria para actuar con firmeza, superando los daños, peligros, tentaciones y distracciones que se encontrará.

Dijimos antes que la falta de tiempo y de información en la toma de decisiones, la poca sensibilidad moral de las personas y los condicionantes de la organización o de la sociedad pueden hacer muy difícil actuar con ética en la empresa. Lo que acabamos de explicar sobre las virtudes nos ayuda a entender la *ventaja competitiva ética* del directivo virtuoso: cuando ser ético en la empresa es más difícil, es más conveniente que el cargo de director general lo ocupe una persona rica en virtudes, porque estará mejor preparada para reaccionar rápida y adecuadamente a los retos que se le presenten.

Las virtudes no son mecanismos automáticos o rutinas. Se desarrollan a lo largo del tiempo con la repetición de actos, por motivos superiores: se aprenden y se desaprenden, lo mismo que sus contrarios, los vicios. Nadie nace siendo virtuoso: la tentación de decir mentiras es muy fuerte para un niño pequeño, pero su madre le riñe, de modo que empieza a no decir mentiras por temor al castigo; más tarde, porque se da cuenta de que sus mentiras molestan a su madre y provocan reacciones contrarias en otras personas, y al final entiende que la veracidad es la manera correcta de actuar en sociedad, en todas las circunstancias. Los aprendizajes que mencionamos antes están en el núcleo de las virtudes: son ellos los que las favorecen y desarrollan, hasta convertirlas en algo casi natural, que parece espontáneo, pero que es adquirido: por eso puede crecer y decrecer.

Las virtudes son importantes también porque las conductas, morales o inmorales, de las personas no son colecciones de actos aislados, aunque esta suele ser la manera de plantear los problemas en algunos cursos de ética empresarial: el profesor explica, por ejemplo, que en la puerta de la fábrica hay un camión cargado de residuos tóxicos, y el director puede decidir que se lleven a una empresa especializada en gestión de recursos, con un coste alto, o que se envíe a un vertedero de dudosa fiabilidad medioambiental, con menores costes. Los alumnos discutirán las razones económicas, legales y morales del caso, pero, probablemente, les falta una información importante: ¿cómo es ese director de fábrica y cuál es la cultura de esa empresa?

Porque si se ha saltado regularmente las regulaciones medioambientales, si ha sobornado a inspectores, si carece de instrumentos para prevenir la contaminación y si nunca se ha preocupado por estos temas, es altamente improbable que se adopte una decisión correcta. Por tanto, aunque lo que en teoría *debe* hacer una empresa puede estar claro, en la práctica, lo que *puede* hacer será otra cosa.

Y con esto hemos dado tres pasos más en la comprensión de los problemas éticos. Primero: las decisiones de las personas dependen de su calidad moral, de lo que hemos llamado su carácter (que no es lo mismo que su temperamento, porque el carácter, como hemos dicho, se forma y se desarrolla), y ese carácter viene dado por las virtudes que ha incorporado a su vida y que practica habitualmente –con errores, claro, pero rectificando y tratando de volver a hacer las cosas bien.

Segundo: la observación de una acción virtuosa no es suficiente para concluir la existencia de la virtud; una persona arrogante puede hacer un acto de humildad, por error o porque espera recibir un elogio, y esto no la convierte en una persona humilde. Y una persona humilde puede tener un gesto de soberbia, pero, si lo reconoce y se corrige, seguirá siendo humilde.

Y tercero: lo que merece aplauso en una persona puede ser objeto de censura en otra. Si un directivo, que se ha despreocupado siempre del impacto de sus decisiones en el entorno físico y humano, decide un día cambiar su conducta, es probable que sus primeros resultados sean muy pobres, pero merecerán un aplauso, porque para él es muy difícil actuar de manera ética; mientras que si otro directivo, siempre cuidadoso en estos temas, se deja llevar un día por el «ya es suficiente, yo no soy el defensor del medio ambiente», merece que se le critique, por lo que es, de hecho, un retroceso en su calidad ética. Los aprendizajes de las personas son, a menudo, más importantes que los resultados externos de sus acciones.

5. Hacer el bien, cumplir la norma, practicar la virtud

Vamos a presentar el argumento de una manera distinta. Lo que debe hacer una persona, también el directivo de una empresa, para ser ético es cumplir las normas éticas, tratar de hacer lo que es bueno y vivir las virtudes.

Lo primero es cumplir las normas éticas. Hay muchos listados de esas normas, desde los diez mandamientos hasta los códigos de buena conducta de muchas empresas que, si están bien elaborados, coincidirán en principios generales, como «no hagas daño innecesariamente, no mientas, no robes...», que luego se concretarán en otros más complejos, como «procura que tu contabilidad no deforme la realidad», que es una variante de «no mientas».

Las normas éticas sirven, sobre todo, para facilitar la toma de decisiones. La prohibición de aparcar en un paso de peatones sirve para ahorrar razonamientos, tiempo y errores al que está buscando un lugar donde dejar su coche: «No le des más vueltas: aquí, no». Del mismo modo, la frase «no mientas» es una manera taxativa de resumir la conveniencia de evitar los daños que la mentira causa al vendedor, al cliente, a otras personas y a la sociedad. De todos modos, la comparación con las reglas del tráfico no es del todo adecuada: las normas de tráfico son convenciones, están apoyadas en un precepto legal y tienen un respaldo en forma de sanciones y multas, mientras que las normas éticas son más que convenciones y pueden tener o no el respaldo de la ley.

Las normas éticas a las que nos referimos aquí no son las leyes civiles, mercantiles o fiscales. Como regla general hay que cumplir las leyes porque se supone que están ordenadas al buen funcionamiento de la sociedad, pero no todo lo legal es ético; además, la ley no puede prever todas las situaciones posibles ni bajar a los detalles, mientras que la ética sí debe hacerlo. La ley es reactiva, prohíbe, por ejemplo, las acciones que contaminan el aire; la ética es proactiva, se adelanta al problema y trata de evitar toda forma de daño a otras personas o cosas. La ley no tiene como función ayudar a las personas a mejorar; la ética sí la tiene. No todo lo ético es legal: la ley no puede permitir que un conductor no se detenga ante un semáforo rojo «en caso de necesidad», en tanto que la ética se lo permite si, por ejemplo, lleva al hospital a un enfermo grave, mientras no ponga en peligro las vidas de otras personas. Ya dijimos que la ética tiene muy en cuenta las circunstancias del caso, que la ley no puede considerar siempre.

Ante un problema ético, lo primero que el directivo debe considerar es si hay algún principio ético que se aplique a ese caso. Pero las normas no son suficientes, porque puede haber un conflicto entre ellas: por ejemplo, la norma de no causar daño medioambiental grave aconseja paralizar la planta, mientras que la norma de evitar un daño financiero grave a la empresa y a sus empleados sugiere no discontinuar la marcha regular de la entidad. En este caso, hace falta un criterio adicional.

Las personas tratamos de hacer el bien: el que roba una cartera en el metro busca un bien, el suyo, pero no el del propietario de la cartera, ni el de la sociedad. El problema radica en identificar qué es lo bueno: no en abstracto, sino, como dijimos, en la situación concreta. ¿Qué es *lo bueno* para el directivo, los propietarios, los empleados, los clientes, la comunidad local, la sociedad en general...? ¿Cuál es la jerarquía entre esos bienes, no en general, sino en cada situación concreta?

Ese es, en definitiva, el trabajo del directivo y de sus colaboradores: la ética no es algo añadido a la tarea de dirigir, sino forma parte de la entraña

de la misma. El directivo deberá definir cuáles son los bienes de cada operación; ahí aparecerán conflictos y ahí es donde se ponen en juego las virtudes, que le ayudarán a entender las implicaciones morales de sus acciones, a tratar de encontrar la mejor solución, a convencer a los demás y a ponerla en práctica. Cabe, por supuesto, que se equivoque y elija bienes que no son tales porque, por ejemplo, subordina todo a los beneficios, a su remuneración o a su tranquilidad.

Así, hemos cerrado el argumento: actuar con ética es buscar lo bueno, seguir las normas éticas y ser virtuoso. No solo las normas: si la ética se reduce a ellas, se convierte en una tarea triste, en una sucesión de «no puedes», «no debes», «no hagas»... Esas prohibiciones solo tienen sentido cuando completamos la frase: «no debes hacer esto... porque no es bueno para los demás y, en el fondo, para ti; haz eso otro, que es lo bueno». Las normas son atajos para conseguir el bien.

Bienes, sí, muchos bienes, pero tampoco solo bienes, porque invitan a tomar decisiones hedonistas, que se fijan solo en lo que es agradable, evitando lo que es difícil y costoso, que es lo que tratan de conseguir las virtudes. Pero tampoco virtudes solas: las virtudes fortalecen la voluntad, de modo que es capaz de superar la tentación de lo cómodo, la fácil, lo placentero, para conseguir algo mejor, pero pueden convertirse en una coraza, en un refugio frente a los demás: la virtud por la virtud no es capaz de dar satisfacciones a los seres humanos.

Un directivo ético es, pues, un directivo que trata de seguir las normas éticas al tiempo que busca lo que es bueno, pero para todos, no solo para él, porque la empresa es una comunidad de personas al servicio de otras personas en una sociedad amplia, y que, como institución económica, debe actuar con eficiencia. Lo que está haciendo es, en definitiva, comportarse como un buen profesional, un profesional excelente.

6. La ética en la organización

Hasta aquí hemos explicado cómo debe actuar la persona ética. Pero las personas no actúan en el vacío, sino en un entorno, una cultura, normas (no solo éticas), rutinas, costumbres, incentivos, controles... O sea: las decisiones de las personas vienen influidas por la organización. Y no podemos entender cómo pueden ser éticos los directivos y empleados si no entendemos también el ambiente moral en la organización.

Los objetivos de la empresa no pueden ser solo técnicos (la maximización del beneficio, por ejemplo), porque, como ya explicamos, las personas que toman las decisiones y las ponen en práctica aprenden de sus

propias acciones y de las de los demás, y esos aprendizajes tienen unas consecuencias que no se debe omitir: lo que optimiza la rentabilidad a corto plazo puede hundir la empresa a medio plazo. Y esos aprendizajes vienen influidos por las normas, la cultura, las estrategias y las políticas de la organización.

La ética de la organización se construye a partir de las personas, pero también de algo más. Todos entendemos que los incentivos pueden mover a personas éticas a actuar de manera inmoral («les pago por vender más, y no les pregunto cómo han conseguido el pedido»). La empresa, por tanto, debe crear unas normas, prácticas, criterios o principios que favorezcan las decisiones que son moralmente correctas y dificulten las incorrectas. Ese marco recibirá ideas de dentro y de fuera, pero debe ser algo asumido como propio, y puede estar recogido en documentos, como las declaraciones de misión, visión y valores o un Código de buenas prácticas, o no. En todo caso, lo importante no es tener los documentos, colgarlos en la web o hacerlos firmar a los empleados, sino los principios y criterios que contienen: cómo se han elaborado (con participación de muchos o de todos, o solo por la cúpula de la empresa o, peor aún, por algún *experto* externo); cómo se usan, desde las grandes decisiones (estrategia, estructura, políticas) hasta el día a día; cómo informa el sistema de incentivos; cómo se utilizan para formar al personal; cómo se revisan y actualizan; cómo influyen en la selección, contratación, formación y evaluación del personal (pero no en la remuneración: pagar a los empleados por ser éticos es una invitación al cinismo). Esos principios se revelan, por ejemplo, en cómo se reacciona ante las equivocaciones y errores (aceptándolos o echando tierra encima y traspasando la responsabilidad a otros), o en situaciones de crisis (un desplome de beneficios, por ejemplo, o una *opa* hostil), o cuando surgen conflictos graves (entre directivos, socios, etc.). Y, por supuesto, las personas deben estar dispuestas a actuar de acuerdo con los principios: no se puede obligar a nadie a ser ético, pero sí se puede enseñarle a hacerlo, principalmente mediante el ejemplo.

7. Conclusión: qué aporta un directivo ético

Al llegar a este punto quiero suponer que nuestro directivo está ya convencido de que debe ser ético. Pero ¿cómo se puede transmitir ese convencimiento a los propietarios, sobre todo a los más adictos a la primacía de la rentabilidad financiera? ¿Qué ventajas tiene ser un directivo ético? Fundamentalmente una: será una mejor persona y, consiguientemente, un mejor profesional; no será perfecto, porque nadie lo es en este mundo, pero luchará por acercarse cada día más a ese ideal.

Buscará siempre lo mejor para su empresa, para su familia, para otros *stakeholders*, para la sociedad... y para él mismo. Esto último es importante, porque la clave de la ética, como ya dijimos, no es el impacto que tiene en otras personas, sino en el agente mismo. Lo demás proviene de esto. Cumplirá la ley y las normas, también los códigos de su organización, pero no será un fanático de esos instrumentos, que son eso, instrumentos. Y se esforzará por vivir las virtudes, todas, con más o menos éxito.

Bien, pero, ¿obtendrá beneficios altos? En condiciones normales, la ética es compatible con ganar dinero, aunque esto no depende solo del directivo y de su talante moral, sino de otros factores, como que tenga un buen producto que se venda bien, costes controlados, colaboradores innovadores, creativos y motivados, que cuiden a sus clientes... Pero si el mercado se derrumba o los bancos le niegan el crédito, perderá dinero, aunque sea muy ético. Claro que, también en esas circunstancias, ser ético puede tener algunas ventajas: por ejemplo, si ha sabido crear confianza con sus empleados y proveedores, quizás pueda negociar unas condiciones que le permitan capear el temporal: no sería la primera vez que unos empleados que han sido bien tratados aceptan un recorte salarial o una reducción de jornada para responder a lo que recibieron de la empresa en épocas buenas. Pero, en todo caso, el directivo no debe ser ético para que su empresa gane más, porque el día en que tenga una oportunidad de hacerlo de una manera inmoral, la ética se esfumará. Hay que ser ético para ser ético, no para conseguir otra cosa.

La ética es una exigencia de la calidad humana y profesional del directivo: de ambas, porque no hay una ética para el ciudadano, otra para el directivo, otra para la enfermera y otra para el estudiante. La ética es única, aunque presenta, lógicamente, peculiaridades según el marco en que se aplique. Ser ético es una condición para dirigir bien (pero no es la única), y se manifiesta, por ejemplo, en que «ve otras cosas» (se da cuenta de los efectos de sus decisiones sobre otras personas y no le resulta indiferente que alguien se sienta perjudicado por sus decisiones), las valora de otra manera (no las considera como un daño colateral inevitable y fácilmente excusable), busca otros resultados (no solo los beneficios a corto plazo, sino también la mejora de las personas y el servicio), tiene otras motivaciones (quiere ganar dinero, mejorar cuota de mercado, ser innovador y creativo, pero también quiere hacer bien a otros), se plantea otras alternativas (si no puede ceder a la extorsión de un funcionario corrupto, buscará soluciones que sean, a la vez, creativas, eficaces y éticas). Por tanto, se anticipa a los problemas, lo que será, probablemente, una ventaja en la gestión del riesgo.

Trata de tener en cuenta todas las consecuencias relevantes de sus acciones, para los demás y para él mismo (recuérdese que la ética remite a los aprendizajes del agente). No omite la consideración de nadie que le parezca

relevante; sabe ponerse en la piel de los otros (y esto se relaciona con su capacidad de liderazgo). Respeto a las personas y sabe valorar lo que saben y pueden hacer, de modo que, probablemente, desarrollará una cultura de diálogo, no se sentirá superior a ellas, estará abierto a la crítica, querrá oír sus comentarios, confiará en ellos, delegará... Huirá de la tiranía del corto plazo (si le dejan sus accionistas); creará confianza, no solo confianza técnica (la que se consigue porque se supone que el agente sabe lo hay que hacer y tiene capacidad para hacerlo), sino también ética (porque los demás saben que, en lo que depende del directivo, sabrá poner los intereses de los demás por delante de los suyos propios). En definitiva, *aprende* de otra manera, *enseña* otras cosas, da lugar a *otras* lealtades, escribe una historia diferente, ve el futuro de otra manera...

Pero todo esto solo lo ve el que se atreve a ponerlo en práctica. Porque la ética no se aprende en los libros, o en las aulas, o en conferencias y seminarios: ahí se estudia la teoría, y la ética es práctica. La ética se aprende haciendo.

8. Referencias bibliográficas

- ARGANDOÑA, A. (2011) «La ética y la toma de decisiones en la empresa», *Universia Business Review*, n.º 30, p. 22-31.
- ARGANDOÑA, A. (2014) «La ética en la empresa y la ética del directivo», *Boletín de Estudios Económicos*, n.º 69, p. 9-23.
- FERNÁNDEZ, J. L. (1994) «Ética para empleados y directivos», Esic, Madrid.
- FONTRDONA, J. (2010) *La ética de la empresa en la encrucijada*, Eunsa, Pamplona.
- GALLO, M. A. y 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.; FONTRDONA, J. y VÉLAZ, I. (2002) «Tras la euforia», *Guía ética para directivos en la nueva economía*, Prentice Hall, Madrid.