

Alejo José G. Sison,  
*The Moral Capital of Leaders. Why Virtue  
Matters*, Edward Elgar, Cheltenham, 2003

Una de las principales ocupaciones de la Ética empresarial -y en general de cualquier Ética aplicada- es encadenar un discurso que en la forma y en el fondo interese y sea inteligible tanto para quienes están más familiarizados con la Ética como por quienes lo están con la empresa. El libro que acaba de publicar en inglés Alejo Sison también intenta establecer este puente entre ambos mundos. El autor tiene a su favor que conoce bien los dos, tanto por su formación filosófica como por su atención al mundo empresarial. De todos modos, el equilibrio nunca es perfecto y, por tanto, las diversas propuestas siempre acaban con un sesgo hacia un lado u otro. Este libro se decanta hacia un intento por entablar un diálogo principalmente con los hombres de empresa y eso hace que tenga en la forma un ritmo ágil y ameno, si bien en el fondo contrae algunos compromisos que pueden condicionar el hilo del discurso. Es un peaje que el autor se cree obligado a pagar para que su principal destinatario continúe la lectura del libro. Y es un peaje bien pagado, porque Alejo Sison tiene cosas muy interesantes que decir a los hombres de empresa, se las dice muy bien, y sólo cabe esperar que le hagan caso.

Sison escoge el concepto de capital para articular su discurso. En el fondo, aporta su contribución al eterno debate de cómo entender la relación entre tres elementos que conforman la realidad empresarial, que no son necesariamente idénticos pero que están condenados a converger si se quiere tener una adecuada comprensión de la naturaleza de la empresa: capital, trabajo y dirección. Algunos intentos - pienso en algunas ideas de Carlos Llano- han optado por reinterpretar el concepto de trabajo, de forma que el capital se entiende como "trabajo ahorrado". En su objetivo por acercarse a la mentalidad empresarial -y éste es uno de los condicionantes a los que antes me refería-, Sison opta por bascular su propuesta sobre el eje del capital y propone considerar el trabajo como una forma de capital, esperan-

**150** do que de esta manera un capitalista concienzudo acabe por prestar al trabajo la misma atención que al capital. Para ello, Sison necesita definir de una forma más amplia el concepto de capital, para que en su definición quepa también el trabajo. Para Sison el capital es toda forma de riqueza, es decir, todo aquello que satisface necesidades, querer y deseos humanos. A mi modo de ver esta definición puede resultar demasiado amplia, y su justificación estriba principalmente en los objetivos que el autor se propone para su libro y en la necesidad de hacerse cercano a su principal interlocutor. En mi opinión, no es necesario hablar en términos de capital para captar la atención de los empresarios, pero es una opción válida y aceptable. Si me atrevo a hacer este comentario crítico -en el sentido más noble y positivo de la acepción- es porque creo que esta aclaración ayuda a entender el hilo del discurso que Alejo Sison plantea en su libro.

En los primeros párrafos del texto, Sison señala claramente cuál es el objetivo de la obra: vencer la ambivalencia que en términos morales plantea el concepto de capital social e integrar el concepto de valor moral en la cultura empresarial de un modo que lo haga operativo. El autor señala que para conseguir estos objetivos partirá de una visión antropológica aristotélica y propondrá guías o indicadores para una dirección efectiva del “capital moral”.

Sison parte de dos analogías que marcan su discurso y también la estructura misma del libro. La primera es el paralelismo que se puede establecer entre los individuos y las organizaciones: no se trata con ello de antropomorfizar las organizaciones, sino más bien de encontrar una equivalencia entre los principales conceptos que aparecen en el análisis de la acción humana y en los niveles de análisis que explican la dinámica empresarial. Los cuatro conceptos básicos que se obtienen de una teoría de la acción humana son los de acción, hábito, carácter y biografía. Estos cuatro términos hallan su paralelismo en otros cuatro conceptos que aparecen en la actividad empresarial: productos, procedimientos, cultura corporativa e historia corporativa.

La segunda analogía es la que establece entre cada uno de estos niveles y cuatro conceptos extraídos del ámbito financiero. Así, las acciones de los individuos y los productos de las empresas son la unidad monetaria; los hábitos y los procedimientos actúan como el interés compuesto; el carácter y la cultura son los “bonos del tesoro” respec-

to a los individuos o las empresas; por último, el inmovilizado queda reflejado en la biografía del individuo o la historia de la empresa.

A mi modo de ver, la primera analogía tiene sentido en la medida en que las empresas actúan a través de individuos y, por tanto, parece lógico que los conceptos que explican la acción individual puedan servir por analogía para explicar las actividades de las empresas. La segunda analogía me parece, sin embargo, un poco forzada. Así como los cuatro conceptos que explican la acción -tanto a nivel individual como corporativo- tienen una cadencia interna, de modo que uno lleva al siguiente, los cuatro conceptos “financieros” no guardan ninguna relación interna, sino que simplemente se escogen porque cada uno de ellos tiene una característica que -por analogía- puede predicarse de cada uno de los conceptos “de acción”. De todos modos, me parece que los conceptos de acción podrían haberse analizado sin necesidad de referirlos a esta relación con los conceptos financieros, y que si se hace explícita esta segunda analogía es, de nuevo, como una atención hacia quienes piensan en términos de capital.

La estructura del libro se entiende una vez señalados los objetivos del libro y los niveles de análisis que se plantean. Los dos primeros capítulos sirven para presentar el concepto de “capital moral” como un modo de superar la ambivalencia del concepto de capital social; a continuación, los cuatro capítulos siguientes analizan el “capital moral” a partir de cuatro niveles de análisis; finalmente, un último capítulo presenta una reflexión general y abierta a futuras investigaciones sobre la necesidad de medir el impacto del “capital moral” en la actividad de las empresas. Cada capítulo sigue, a su vez, una estructura parecida: casi todos empiezan por uno o dos casos que pretenden ilustrar el contenido de las páginas que siguen, a continuación viene lo que podríamos llamar el “cuerpo” del capítulo, con la reflexión que el autor nos propone, apoyada en ideas aristotélicas; se concluye con un epígrafe que resume los puntos principales que se han expuesto en el capítulo.

Hay que agradecer al autor un modo de proceder tan sistemático, porque ayuda enormemente a seguir el discurso. Si a eso se une una exquisita redacción y una amenidad en la narración de los casos y ejemplos que se utilizan, el libro se hace muy agradable de leer y predispone al lector a seguir el razonamiento por el que se le quiere llevar.

**152** Los dos primeros capítulos, como decía, tienen por objeto presentar el concepto de “capital moral”. El primero señala la insuficiencia, desde el punto de vista ético, de algunos conceptos que se han acuñado en el mundo del *management* partiendo de la idea de capital humano. En concreto, hace un repaso histórico que ayuda a situar la evolución de estos conceptos: capital intelectual, emocional, cultural, social. Por una parte, se requiere “capitalizar” el trabajo, esto es, advertir que el trabajo no es sólo un factor de producción sino un “activo” de la empresa en el que hay que invertir a través de la educación. Por otra parte, hay que “socializar” el capital, es decir, comprender que cuando se habla de conocimiento no se refiere a algo abstracto, sino a una capacidad de los individuos que reviste, como ellos, una dimensión social.

En opinión de Sison el concepto de capital social –y, por ende, los otros aspectos del capital humano que le anteceden– no se pronuncia respecto al uso que se haga de esta capacidad. Para ilustrar esta opinión, inicia el segundo capítulo con el caso de *Enron*, que ejemplifica cómo los diferentes directivos citados utilizaron sus capacidades y sus habilidades para cometer acciones cuestionables desde el punto de vista ético y penalizables desde el punto de vista legal. Por ello, siguiendo la imagen de las muñecas rusas, el autor propone un nuevo concepto que integre y supere el de capital social y que defina los términos en que se puede usar ese capital. Éste es el concepto de “capital moral” que, según Sison, se define como la excelencia de carácter. Apoyándose en el concepto aristotélico de virtud, describe el “capital moral” como aquello que hace a una persona buena, no en un aspecto determinado sino en su integridad.

Se me permitirá una referencia personal que creo que ilustra esta propuesta de Sison. Cuando estaba redactando estas líneas vi de nuevo la segunda entrega de Harry Potter. Al final de la película, Harry le plantea al profesor Dumbledore su inquietud por tener algunas habilidades que también tiene Lord Voldemort. Dumbledore le responde que bien podría ser que cuando Lord Voldemort intentó asesinarle de niño le hubiese transmitido alguno de sus poderes, pero que lo importante no es que tenga esas habilidades, sino cómo las use. Lo importante no es el capital social sino el “capital moral”.

El “capital moral” escapa de la ambivalencia de los otros tipos de capital porque no puede ser utilizado para hacer el mal. Lo cierto es que Sison no entra a definir qué se entiende por bien y por mal, y quizás lo prudente es no entrar en esa discusión. Esta pregunta pertenece a aquel tipo de preguntas en cuya respuesta todo el mundo coincide cuando se da por supuesta, pero que hacen correr ríos de tinta cuando se plantean de forma explícita. Me temo, de todas formas, que más tarde o más temprano hay que coger el toro por los cuernos y formular la pregunta, aun a costa de perder el consenso. Sírvanos mientras tanto el acuerdo de que virtud -y en consecuencia el “capital moral”- es lo que es bueno para el hombre desde el punto de vista de su naturaleza y de su fin.

Del concepto de “capital moral” Sison extrae una interesante y comprometida consecuencia para los directivos de empresa. La idea de liderazgo es otro concepto que puede caer en esa ambivalencia de su buen y mal uso. Para Sison el líder es aquel que ejerce una influencia moral en sus seguidores. El liderazgo no es sólo una cuestión de carisma -que Sison relaciona con la idea de la retórica como técnica de persuasión-, sino de carácter, es decir, de un comportamiento virtuoso que acaba por ganarse la autoridad de sus seguidores.

Una vez definido el concepto de “capital moral”, Sison se plantea estudiarlo a partir de cuatro niveles de análisis que descubre en la acción individual y, por analogía, en la actividad de las empresas. A cada uno de estos cuatro conceptos dedica los cuatro capítulos siguientes.

En el tercer capítulo se estudia el concepto de acción, que es el elemento básico de cualquier análisis ético. En este sentido, se dice que las acciones actúan como unidad monetaria del “capital moral”. La capacidad para hacer el bien que pone de relieve el “capital moral” de nada sirve si no se ejerce en acciones concretas, puesto que es a través de ellas como se crea una dinámica por la que esas capacidades se ejercitan y al mismo tiempo se refuerzan. Sison nos presenta algunas claves que ayudan a analizar esas acciones sirviéndose de conceptos acuñados por la tradición aristotélica: la voluntariedad y la advertencia para determinar la responsabilidad moral de una acción; la responsabilidad ante situaciones de ignorancia que se pueden vencer o ante omisiones; y la integridad de la valoración moral de la acción a partir de sus tres componentes básicos: el objeto de la acción, la

**154** intención con que se ejecuta y las circunstancias, concurrentes y consecuentes, que la acompañan.

El cuarto capítulo considera cómo por la repetición de acciones adquirimos hábitos. El ser humano está constituido de tal forma que no le basta con seguir sus instintos, sino que debe completar su naturaleza adquiriendo nuevas habilidades. Los hábitos vienen a suplir la “deficiencia instintiva” del hombre. En la adquisición de estos hábitos intervienen el tiempo, porque se requiere un tiempo para adquirirlos, y la libertad, que se apoya en la educación: con el transcurso del tiempo y por la repetición de actos orientados hacia la consecución de un mismo bien, vamos habituándonos a optar por eso que es bueno, de modo que se nos hace más fácil elegirlo en el futuro -sin que por ello nuestra elección pierda mérito-. También en las empresas las repeticiones de acciones dan lugar al establecimiento de ciertos procedimientos que definen cómo actuar en circunstancias parecidas.

Un corolario de esta explicación de la noción de hábito es una nueva forma de plantear el concepto de trabajo. El trabajo no sólo tiene una dimensión objetiva -lo que se hace trabajando-, sino también subjetiva -cómo nos hacemos trabajando-, de modo que no hay que entenderlo simplemente como una ocupación o un empleo sino ante todo como una profesión. Ésta, a su vez, no sólo debe entenderse como competencia técnica sino principalmente como desarrollo de un conjunto de habilidades morales.

En el quinto capítulo y en el siguiente se da un paso más y, de alguna forma, se cambia de perspectiva, puesto que no se analizan las acciones -aisladas o repetidas- sino la conducta en un sentido más general. El tema central de estos capítulos es el carácter. Según Sison, el carácter de una persona viene determinado por la imbricación de componentes fisiológicos, de la afectividad y de elementos socio-culturales, a los que habría que sumar los hábitos que se adquieren a través de la actuación deliberada. El ser humano no se mueve sólo por un temperamento natural, sino que a éste cabe añadirle un carácter adquirido, que es lo que señala el concepto aristotélico de *ethos*.

Siguiendo también ideas de Aristóteles, Sison nos da tres consejos con una clara dimensión práctica y con un contundente sentido común para la adquisición del carácter: evitar los extremos, no dejar-

se llevar por lo fácil y tener cuidado con lo que resulta placentero. Los anglosajones tienen una expresión que resume bastante bien esta actitud: hablan de la necesidad de “andar una milla extra”, porque es en esa *extra mile*, en ese exigirse un poco más, donde se forja el carácter.

El último peldaño corresponde a la biografía personal o al estilo de vida, que se trata en el sexto capítulo. El concepto aristotélico que sirve de referencia es el de felicidad. Decía Aristóteles que todos los hombres buscan ser felices pero no nos hemos puesto de acuerdo en qué es lo que nos proporciona esa felicidad. Esa tendencia natural a la felicidad queda mediada por la libertad que tenemos de elegir qué significa para nosotros ser felices y, en consecuencia, por la responsabilidad en decidir qué modo de vida queremos. Ésta es una reflexión pertinente en nuestros días, cuando a menudo se tiende a identificar la felicidad con el éxito o con estar bien pagado.

Con el concepto de “estilo de vida” se cierra de algún modo el círculo, porque el modo de vida que elegimos da unidad a todo lo demás (el carácter, los hábitos, las acciones) y al mismo tiempo es a través de nuestras acciones -y lo que sigue de ellas- como vamos haciendo realidad nuestro modelo de vida. En el primero peldaño éramos responsables de nuestras acciones y ahora somos responsables del modo de vida que elegimos. Como dice un sabio consejo: “puedes hacer con tu vida lo que quieras, pero tienes una sola vida para intentarlo”.

También las empresas tienen su historia. Y, como Sison se encarga de recordarnos, una historia centenaria puede irse al traste en cuestión de días por una actuación cuestionable de sus empleados. El ejemplo de *Andersen* es en esto un caso paradigmático. La reputación de las empresas tiene una dinámica parecida a la virtud: cuesta mucho trabajo adquirirla, pero se puede perder con gran facilidad.

Una vez analizados los cuatro conceptos que definen el “capital moral”, el libro se cierra con un último capítulo que responde a la convicción del autor de que para una integración efectiva de la ética en la gestión de la empresa hay que proporcionar instrumentos de medición o indicadores que ayuden a hacer más patente el impacto de la actuación ética en la marcha de la empresa. Consciente, como diría Aristóteles, de que no se puede pedir la misma precisión a la Retórica que a las Matemáticas, Sison no pretende hacer una Ética empresarial *more geometrico demonstrata*, pero sí siente la necesidad

**156** de hacerla más tangible, porque “lo que no se puede medir no se puede gestionar”. A mi modo de ver, ése es un interés no sólo legítimo sino del todo imprescindible.

Sison distingue entre formas de medir indirectas, que valoran el impacto de situaciones en las que hay ausencia de “capital moral”, y formas de medir directas, que lo hacen a través de la presencia del “capital moral”. Distingue también entre mediciones de carácter cuantitativo y otras de carácter cualitativo, y pone ejemplos de cada una de estas posibilidades. Este capítulo tiene un carácter exploratorio y, por tanto, hay que verlo como una declaración de propósitos para futuras investigaciones más que como una elaboración acabada, para lo cual se requeriría un nuevo libro más que un capítulo de cierre, como es el caso. Se trata de una propuesta a todas luces necesaria si de veras queremos conseguir el objetivo de hacer que la ética de la empresa tenga un papel relevante en la estrategia de las empresas. Ésta es, de hecho, una de las líneas de investigación en las que el mundo académico que se dedica a la Ética empresarial está poniendo un mayor énfasis en los últimos años.

Me he detenido a glosar el contenido de cada capítulo porque, dado que el libro ha sido publicado en inglés, quizás a sus lectores potenciales no les resulte fácil acceder a él para leerlo directamente. Espero que a través de este resumen -necesariamente incompleto- los lectores puedan hacerse una idea de las principales propuestas que nos hace Alejo Sison. Sirva esto también para animar al autor a traducir el libro al español. En su caso, cuenta con la ventaja de que al dominar tan bien el inglés como el castellano puede ser traductor de sí mismo, evitando así aquella máxima que convierte a los traductores en traidores. Las aportaciones del libro merecen que se camine esa *extra mile*.

Me gustaría aprovechar por último la cercanía de Alejo Sison para invitarle a que sea él quien nos hable de su libro a través de estas mismas páginas. A mi me resultaría interesante saber si alguno de los comentarios que he hecho coinciden con su parecer, que al final es el que de verdad cuenta. Pienso que el diálogo que se pudiera establecer podría ser enriquecedor para los lectores.

*Joan Fontrodona*