

Hacer negocios con integridad
David Thunder
10

The Commanding Heights, o los sectores clave de la economía
Ignacio Ferrero
16

Palabra, compromiso y política
Montserrat Herrero
18

Comunicación política y bien común en tiempo de elecciones
Francisco J. Pérez-Latre
21

La UE y el reto de los refugiados: en busca de soluciones
Cristina León
23

EyH Ideas
26

Noticias del instituto
30

Para continuar el diálogo
32

Hacer negocios con integridad

LOS RETOS DE CREAR Y HACER CRECER UN NEGOCIO, YA SEA COMO DIRECTOR GENERAL, INVERSOR, GERENTE, CONSULTOR O VENDEDOR, PUEDEN SERVIR COMO UN PODEROSO IMPULSO PARA SUPERAR VICIOS COMO LA PEREZA, EL EGOÍSMO Y LA PUSILANIMIDAD, Y DESARROLLAR, EN CAMBIO, VIRTUDES COMO LA DILIGENCIA, LA JUSTICIA Y LA MAGNANIMIDAD.

DAVID THUNDER

Sin embargo, como cualquier actividad humana, en particular las actividades arraigadas en instituciones complejas, los proyectos empresariales no sólo suponen un impulso a la virtud y la grandeza, sino también tentaciones al vicio, la inmoralidad y la corrupción. Por lo tanto, cualquier empresario interesado en estar a la altura de sus responsabilidades para con los demás y en convertirse en un ser humano bueno y completo, debe ser lúcido y sincero consigo mismo respecto a las tentaciones al vicio y la inmoralidad que la vida empresarial le puede ofrecer. Sólo este tipo de lucidez, combinada con la determinación de seguir los juicios de una conciencia bien formada, le permitirá tomar las medidas necesarias para proteger su integridad y honrar los compromisos que hacen que una vida humana sea digna de ser vivida.

El propósito de este ensayo es poner de relieve ciertos desafíos que la vida empresarial puede presentar a cualquiera que desee vivir una vida honorable y digna de todos sus esfuerzos, así como proponer una manera de pensar acerca de los roles de negocio que pueda aportar luz sobre el significado de estos desafíos y el tipo de respuesta que demandan. Mi intención

no es prescribir soluciones detalladas, sino ofrecer algunos principios generales para orientar las decisiones del hombre de negocios prudente y consciente.

Empezaré por comentar brevemente seis desafíos que la vida empresarial puede suponer para una vida humana digna. Después, enmarcaré estos desafíos en el contexto más amplio de la actividad empresarial como parte de una vida humana lograda. Sostengo que, mediante la visualización de la actividad empresarial en este contexto más amplio, podemos humanizar nuestras funciones de negocio y percibir el éxito de un proyecto empresarial, no sólo en términos de los indicadores convencionales, tales como la mejora de reputación y el lucro material, sino en términos de contribuciones significativas y duraderas a la vida de los interesados y al bien común de la comunidad que la rodea.

DESAFÍOS ÉTICOS DE HACER NEGOCIOS

Nada de lo que digo acerca de los desafíos éticos de la actividad empresarial debería ser una sorpresa para mis lectores. Sin embargo, espero que mis comentarios sirvan a los profesionales de negocios de diversos tipos como un recordatorio oportuno de que la actividad empresarial puede ejercer presión sobre ellos para que pierdan su rumbo ético

o para que olviden que primero son personas y luego empresarios. Espero que al destacar estos desafíos de una manera clara y vívida, podamos hacer un balance de los riesgos éticos de las prácticas empresariales y tomar medidas para reducirlos, en lugar de hacer la vista gorda ante ellos o de tratarlos como costes inevitables de hacer negocios.

El tratamiento de reglas y costumbres institucionales como sacrosantas

Uno de los peligros de trabajar en un negocio, no distinto de otros entornos profesionales, es que el hábito de ajustarse a las normas y costumbres institucionales puede llegar a estar tan profundamente arraigado que se empieza a asumir que las reglas y costumbres vigentes vinculan *automáticamente* o que deberían ser puestas en práctica sin reflexión. Si bien es cierto que las normas y costumbres establecidas tienen la ventaja de reducir la necesidad de reflexión reiterada, pueden estar equivocadas, ser dañinas, injustas o corruptas. Por lo tanto, los empresarios deben participar en la reflexión crítica sobre las normas y costumbres de sus empresas, y tomar medidas, si fuera necesario, ya sea para reformarlas ya sea para encontrar un camino alternativo o negarse en redondo a ponerlas en práctica si implican un grave mal

Mediante la visualización de la actividad empresarial en este contexto más amplio, podemos humanizar nuestras funciones de negocio y percibir el éxito de un proyecto empresarial

o injusticia. Por ejemplo, si en un negocio es habitual que un vendedor no declare cierto porcentaje de sus ingresos al Estado, un empleado puede llamar la atención de su jefe sobre esto, y puede decidir declarar sus propios ingresos, de conformidad con la ley. Del mismo modo, aunque en un negocio sea habitual delegar un informe en un becario, y luego poner en el informe el nombre de un funcionario superior, eso no significa que

sea correcto. Un empleado puede decidir romper los precedentes e incluir el nombre del becario como coautor o incluso como autor principal de un informe de la empresa.

2 Someterse acriticamente al ejemplo y la autoridad de los mentores y los jefes

Casi cualquier negocio, incluso una pequeña empresa familiar, requiere algún tipo de estructura jerárquica. Tener una cadena de

mando clara aporta orden y previsibilidad a las operaciones del día a día de un negocio, pero también entraña ciertos peligros. En particular, que personas autoritarias, dominantes y pueriles puedan ocupar posiciones de autoridad y dar instrucciones tontas, egoístas o inmorales a sus empleados, o bien establecer un mal tono moral en la empresa, al jugar con la ley, incurriendo en prácticas cuestionables legal o moralmente, o abusando de su poder para intimidar a los empleados que no les obedecen incondicionalmente. Alguien que trabaje bajo un jefe que es tonto o corrupto puede terminar fácilmente actuando a remolque y obedeciendo sin cuestionamientos mandatos tontos y/o poco éticos, aduciendo que “no tenía otra opción”, o “¿quién soy yo para cuestionar?”. Pero incluso aunque exista una cadena de mando clara, eso no excusa a los empleados de pensar antes de actuar, ni de actuar como agentes responsables. Aunque la culpabilidad personal se reduce si se carece de la autoridad institucional para revertir una mala decisión, un empleado responsable debe estar dispuesto a protestar contra una decisión temeraria o injusta, y si surge un tema de injusticia grave, debe estar dispuesto a hacer lo que sea necesario para rectificar esa injusticia y, en su defecto, encontrar alguna manera de distanciarse de ella o de registrar su desaprobación a la misma. En algunos casos eso puede significar elevar las decisiones a una autoridad de la compañía más alta; en casos muy graves puede significar renunciar al propio puesto. No existe una fórmula que se pueda aplicar para determinar cuándo uno puede quedarse y cuándo tiene que irse. En cualquier caso, el hecho de es-



LOS EMPRESARIOS DEBEN PARTICIPAR EN LA REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LAS NORMAS Y COSTUMBRES DE SUS EMPRESAS, Y TOMAR MEDIDAS, SI FUERA NECESARIO, YA SEA PARA REFORMARLAS YA SEA PARA ENCONTRAR UN CAMINO ALTERNATIVO O NEGARSE EN REDONDO A PONERLAS EN PRÁCTICA SI IMPLICAN UN GRAVE MAL O INJUSTICIA.

miento general, él además debe ser consciente de que la administración de su negocio no es la única tarea que tiene a su cargo como ser humano. La lealtad a la empresa es, por supuesto, una virtud importante en un director general, un gerente o un empleado de un negocio. Sin embargo, virtudes como la lealtad y la perseverancia pueden caer en el fanatismo y la adicción al trabajo si los empresarios se olvidan de que también deben demostrar su lealtad a proyectos *más allá del negocio*. Si el empresario se dedica demasiado exclusivamente al éxito de su negocio, se corre el riesgo de convertir la empresa, de un esfuerzo humano noble y un valioso servicio a la sociedad, en un ídolo que aparta a la familia, a los amigos y a Dios a una esquina olvidada. Mientras que esta devoción inquebrantable a la empresa puede dar resultados positivos en términos de crecimiento, beneficio y desarrollo de productos, empobrece, inevitablemente, la vida del hombre de negocios y pone en peligro sus relaciones con otras personas. Por lo tanto, corresponde al empresario moderar su ambición profesional y su sed de aprobación con una lealtad paralela a su familia, amigos y vida espiritual.

6 Connivencia con actividades comerciales deshonestas o irresponsables

Se ha dicho que la única cosa necesaria para el triunfo del mal es que los hombres buenos no hagan nada. Las prácticas comerciales injustas y corruptas no sólo son perpetuadas por las personas directamente responsables de las mismas, sino también por los espectadores que no hacen nada para detenerlos. Todo participante en un negocio tiene algún grado de responsabilidad por los proyectos y acciones del negocio, de



EL PROGRESO GRADUAL DE LA INJUSTICIA A LA JUSTICIA ES UN OBJETO POR EL QUE VALE LA PENA LUCHAR.

manera proporcionada a su poder dentro de la empresa y a sus posibilidades de acción. Al valorar el riesgo de colusión con el mal y la injusticia, deben tenerse en cuenta varias consideraciones: primera, el objeto principal de un empresario debería ser promover los objetivos legítimos de la empresa, y servir a los intereses legítimos de sus *stakeholders*. Evitar el mal y la injusticia es un objetivo secundario, una consecuencia del compromiso de ejercer de manera responsable el propio rol dentro de la empresa. Por tanto, evitar hacer el mal, aunque sea condición necesaria de la responsabilidad moral del empresario, no es condición suficiente. En segundo lugar, insistir en la erradicación de hasta el último rastro de injusticia y mal

|||||||||||||||||||||

Se ha dicho que la única cosa necesaria para el triunfo del mal es que los hombres buenos no hagan nada. Las prácticas comerciales injustas y corruptas no sólo son perpetuadas por las personas directamente responsables de las mismas, sino también por los espectadores que no hacen nada para detenerlas

comportamiento de las prácticas de una empresa parece poco realista y no es especialmente útil en un mundo derrotado e imperfecto. Podría acabar en escrúpulos no saludables cuando uno se dé cuenta de que no importa lo que uno haga o para quién trabaje, siempre será cómplice de injusticia en cierto grado.

Alguien con un enfoque más moderado y realista verá el progreso gradual de la injusticia a la justicia como un objetivo por el que vale la pena luchar, y en vez de protestar contra cada injusticia, elegirá sus batallas con cuidado. Ciertos tipos de injusticia y corrupción son tan atroces que mantenerse al margen y no decir nada acerca de ellos sería irresponsable; otros tipos de injusticia y corrupción son manifiestamente criminales y deben ser denunciados a las autoridades pertinentes. El empleado, gerente o director general responsable debe trabajar al servicio de los ideales positivos en lugar de ser simplemente uno de los que siempre dice no, o un policía moral; y debe combinar la vigilancia por el bien común de su empresa y de la sociedad con una cierta tolerancia de la imperfección. Esto requiere buenos juicios, que sólo pueden ser adquiridos a través de la práctica, la formación y el aprendizaje.

EL VALOR HUMANO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Hasta ahora he identificado y comentado de una manera muy preliminar seis desafíos éticos que plantea la actividad empresarial. En lugar de ofrecer un tratamiento más detallado de estos desafíos, mi objetivo en este artículo es ofrecer al lector un marco normativo más amplio para pensar en estos y otros desafíos de una manera lúcida e inteligente.

Los roles en la vida real, a pesar de sus cualidades teatrales, son un negocio serio: la forma en que uno desempeña una función social revela el tipo de persona que uno es, para bien o para mal

Este marco normativo se niega a ver la actividad empresarial como una parte de la vida humana que oscila libre de imperativos éticos o de más amplias esperanzas, valores y aspiraciones del ser humano. La actividad empresarial, al igual que cualquier otra actividad humana, sólo es verdaderamente valiosa y digna de nuestro apoyo en la medida en que ayuda a sus protagonistas y a otras partes pertinentes a vivir vidas que son valiosas y que valen la pena, *teniendo todo en cuenta*. Un negocio que llega a lo alto de algún tipo de clasificación profesional, es extraordinariamente rentable y está creciendo a un ritmo constante, es una *empresa fallida*, teniendo todo en cuenta, si impide que los esfuerzos de sus empleados, *stakeholder*, y clientes realicen su potencial humano o vivan vidas nobles o dignas. A la inversa, un negocio que tiene un prestigio profesional modesto, un margen de beneficio relativamente bajo y está creciendo a un ritmo lento, puede ser un éxito extraordinario, teniendo todo en cuenta, si está contribuyendo de manera significativa a los esfuerzos de empleados, *stakeholders* y clientes por vivir vidas humanas decentes, que valen la pena.

Una forma de abordar el valor humano de la actividad empresarial es pensar en el lugar de la actividad empresarial y su correspondiente función en una vida humana lograda. Los seres humanos desempeñan una amplia gama de roles sociales. Al igual que los papeles en una obra de teatro, los juegos de rol en la vida cotidiana tienen un cierto elemento de teatralidad: somos conscientes de que tenemos un público, somos conscientes de que el papel que estamos jugando es moldeado por ciertas normas y expectativas,

e improvisamos cuando otras personas actúan “sin guión” o cuando las condiciones del escenario cambian inesperadamente. Sin embargo, existe una gran diferencia entre el papel que se juega en y fuera del escenario. *En* el escenario, se entiende que los papeles que desempeñamos son para “aparentar” o “engañar” - no es necesario que expresen nuestros valores y compromisos personales como seres humanos. Se nos ha dado licencia para expresar los compromisos y valores de otro, una persona ficticia en el escenario. *Fuera* del escenario, por el contrario, se entiende que no podemos separar por completo nuestra verdadera personalidad de las funciones que realizamos. Para bien o para mal, nuestra disposición para llevar a cabo un papel en la vida real, y la manera en que lo llevamos a cabo, dice mucho acerca de nuestros valores y compromisos personales.

Los roles en la vida real, a pesar de sus cualidades teatrales, son un negocio serio: la forma en que uno desempeña una función social revela el tipo de persona que uno es, para bien o para mal. En este sentido, una representación de rol bien hecha puede expresar un carácter noble y virtuoso; mientras que un rol pobremente representado puede expresar un carácter innoble o éticamente empobrecido. Por otra parte, es muy importante tener en cuenta que el actor no es un títere impotente, sino un agente responsable. No se puede limitar a absolverse de la responsabilidad ética de interpretar y evaluar los papeles que se le han ofrecido o le han invitado a actuar. No puede pretender ser un “peón” indefenso en el sistema, que soporta sus papeles como si fueran condiciones mé-

dicas, porque eso sería una vulgar racionalización. El tipo de racionalización que llevó al oficial de las SS Eichmann a alegar, en defensa de su conducta criminal bajo el régimen nazi, que él simplemente estaba cumpliendo su deber como oficial alemán.

Hay algunas corrientes de pensamiento que ven los roles de negocio como construcciones completamente artificiales, orientadas al objetivo de generar ganancias para la empresa y los accionistas, sin la necesaria referencia al bienestar humano o al bien común más ampliamente entendido. Esta interpretación es conveniente para aquellos que desean simplificar sus decisiones y maximizar los beneficios de la empresa a cualquier coste. Sin embargo, la actividad comercial es la actividad humana, y la actividad humana sólo es inteligible y valiosa en la medida en que responde a los valores humanos auténticos y perfecciona a las personas que realizan la actividad. Así, una persona que se preocupa por la calidad de su carácter y que desea vivir una vida humana decente debe ver todas sus actividades, incluyendo sus actividades de negocios, a la luz de su auténtico valor y en vista de su contribución a una mejor vida para él mismo y para los demás.

Si la actividad comercial fuera por su naturaleza maligna o deshumanizante, una buena persona no podría asumir ni realizar un rol de negocio sin traicionar su conciencia. Sin embargo, éste no es el caso. Por el contrario, la actividad empresarial en general puede ser interpretada plausiblemente como una actividad humana enriquecedora y noble, orientada al bien común, a la generación de empleo, servicios y productos de

valor para la comunidad, y a la mejora de la calidad de vida de los empleados y clientes por igual. Ya que tenemos buenas razones para preferir lo que es ennoblecedor humanamente más que lo que es humanamente degradante e innoble, preferimos una interpretación de la actividad empresarial orientada al bien común y al bienestar de los participantes individuales¹, no una visión que contempla la actividad empresarial como orientada exclusivamente o predominantemente al ánimo de lucro².

¿Puedo ser un excelente hombre de negocios y al mismo tiempo ser una persona mediocre o pésima? ¿Puedo, por ejemplo, promover con éxito los fines de mi negocio, en particular, el suministro de bienes de alta calidad y servicios a los clientes y *stakeholders*, y, sin embargo, ser un mal marido o un mal padre? Sí, sí puedo, y creo que todos conocemos casos como estos. Sin embargo, una persona reflexiva y consciente no está interesada sólo en ser un buen hombre de negocios, sino en ser una buena persona, y punto. Todo el prestigio y el éxito del mundo significan poco si una persona no está viviendo una vida de la que puede estar orgulloso, si descuida a su familia, no desarrolla amistades profundas o permite que su vida espiritual quede en ruinas.

Aunque puede ser tentador compartimentar la actividad empresarial o aislarla del proyecto más amplio de vivir una buena vida, es en última instancia una forma de auto-engaño, porque nos guste o no, la forma en que vivimos nuestras vidas *importa*, y la única forma responsable de ser un empresario es la integración de la actividad empresarial dentro de la tarea más amplia de vivir una

vida humana digna. Si tenemos en cuenta este imperativo integrador, que humaniza plenamente el papel del empresario, entonces podremos entender mejor y hacer frente a los desafíos éticos asociados a la realización de los roles de negocio, y resistir la tentación de ver el éxito del negocio o la oportunidad profesional como algo aislado de la calidad general de nuestras propias vidas y de las vidas de nuestros colegas, clientes y las comunidades circundantes. El verdadero éxito no es simplemente una función de la facturación, el beneficio material o el prestigio, sino del valor que una empresa suma a la vida de sus empleados y las partes interesadas.

El propósito de este artículo no era ofrecer soluciones detalladas a los dilemas éticos asociados a la actividad empresarial, sino identificar varios retos que la actividad empresarial puede plantear a una persona que trata de vivir una vida humana decente y digna, así como sugerir un amplio marco normativo para sopesar estos y otros desafíos de una manera prudente y responsable. Estos seis riesgos éticos que hemos atribuido a la actividad empresarial son el conformismo institucional, la obediencia acrítica a la autoridad de los superiores, la confusión de oportunidad y obligación, la absolutización de parámetros parciales de éxito, la idolatría de la excelencia profesional, y la connivencia con prácticas injustas o corruptas de las empresas. He sugerido que estos riesgos sólo pueden ser adecuadamente comprendidos y abordados si captamos el verdadero valor humano de la actividad empresarial. La actividad empresarial no es sólo una técnica con fines de lucro, sino una empresa productiva, orientada

al bien común de las partes interesadas en el negocio, que incluye a los empleados, a los clientes y a la comunidad circundante. Los participantes en una empresa de negocios contribuyen a los objetivos legítimos de la empresa cada uno según su respectiva función, y por lo tanto, aportan una contribución distintiva al bienestar de su comunidad. Pueden actuar como directores ejecutivos, gerentes, ingenieros o vendedores, pero son siempre seres humanos. Olvidar esto es olvidar lo que somos y por qué nuestra vida importa •

1 Es importante señalar que se trata de una interpretación *normativa*, es decir, una interpretación de las empresas como prácticas con un propósito humano inteligible, no un estudio empírico de las empresas existentes, lo que revelaría una amplia gama de diferentes prácticas, desde las muy corruptas a las muy justas y honorables. Véase la definición de MacIntyre de práctica social como “[una] forma coherente y compleja de la actividad humana cooperativa socialmente establecida mediante de la cual los bienes internos de ese tipo de actividad se realizan a través de un intento de alcanzar estos estándares de excelencia que son apropiados para ... esa forma de actividad, con el resultado de que los poderes humanos para lograr la excelencia, y las concepciones humanas de los fines y los bienes involucrados, se extienden sistemáticamente”, en MacIntyre, Alasdair (2007), *After Virtue: A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press, Indiana, p. 187. (Traducción propia).

2 Incluso me atrevería a ir más lejos y argumentar que el fin de lucro, en sentido estricto, es *inesencial* a los negocios como una práctica social, ya que (a) el exceso de ingresos es sólo uno entre los varios tipos de beneficio que una empresa puede generar para sus propietarios, empleados y *stakeholders*, y (b) una empresa puede ser perfectamente sostenible si atrae donaciones regulares, a pesar de que este tipo de apoyo no siga la lógica estándar de la economía del mercado libre, en la que ambas partes obtienen un beneficio personal directo, medido en términos materiales, de la transacción. Aunque esta tesis particular no es defendida por Solomon, mi visión del mundo de los negocios comparte en gran parte el mismo espíritu que el suyo, tratando de poner el beneficio “en su lugar”, y rehabilitar una concepción de la actividad empresarial más humana y más centrada en la persona. Véase Solomon, Robert C. (1993), *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Oxford, pp. 95-186.

La actividad comercial es la actividad humana, y la actividad humana sólo es inteligible y valiosa en la medida en que responde a los valores humanos auténticos y perfecciona a las personas que realizan la actividad