

## Treinta años de *Ética Empresarial* en España: *¡Menos samba e mais trabalhar!*

José Luis Fernández Fernández  
Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial  
Universidad Pontificia Comillas

¿Cómo retomar, ahora, el hilo argumental de algo que quedó esbozado en un artículo anterior, publicado en *Diario Responsable* el pasado 28 de octubre de 2022? Había sido escrito para servir de pórtico y enmarque de éste que lo complementa y con el que se cierran las consideraciones que querría compartir con el amable lector, respecto al discurrir de la Ética Empresarial en España a lo largo de los pasados treinta años. He ahí un reto no siempre fácil de encarar con solvencia. De una parte, no procede repetir lo dicho; por otro lado, tampoco cabe esperar que el que lea esta segunda entrega haya de estar plenamente consciente de lo argüido, y situado, por así decir, al cabo de la calle. Y ello, incluso en la favorable hipótesis de que, en su momento, hubiere leído lo ya publicado. En todo caso, siempre cabe, al estilo de los que andamos por *la academia*, remitir a la fuente. Y, entonces, al igual que la cierva aquélla del Salmo XLI corría a satisfacer su sed al río —el *quaemadmodum desiderat cervia rivos aquarum*—, el lector interesado podría o bien volver sobre lo leído o, en el supuesto de tener que tomar un primer contacto, acceder por su cuenta a lo ya expuesto. Quede, pues, indicada la referencia a la que acudir, en su caso, a partir del siguiente enlace:

<https://diarioresponsable.com/opinion/34070-marco-y-contexto-para-30-anos-de-etica-empresarial-en-espana>

Esto, amigo lector, es lo que conlleva el andar prometiéndole continuaciones y segundas partes a los razonamientos. Porque, una vez que uno *se pasa de faena* más allá de los límites razonables para el género literario propio de un artículo de opinión, no hay otra que cumplir con las expectativas generadas y tratar de no defraudar del todo a los lectores. Aquí no procede sacar a escena subterfugios de mal pagador, ni supuestos olvidos que legitimen promesas insatisfechas. Nada de eso: que nosotros estamos queriendo hablar de ética y de Ética. Y que la palabra empeñada, igual que la nobleza, nos apremia a rematar la faena de la manera más aseada posible. A ello vamos, con la mejor de las voluntades y la más cándida de las disposiciones.

Corría el mes de septiembre del año 1991. Antonio Argandoña (IESE), Josep María Lozano (ESADE) y un servidor, José Luis Fernández (ICADE) estábamos en el receso para almorzar, en el marco de la Fourth EBEN Conference, en el King's College de Londres. Para quienes no lo sepan, debo indicar que EBEN son las siglas de la red europea de Ética de la Empresa, la European Business Ethics Network (<https://eben-net.org/>). Los tres compañeros, departíamos de lo uno y de lo otro, mientras dábamos cuenta de las suculentas *crudités* con que nos obsequiaban en aquel *lunch*, tratando de mantener en un equilibrio razonablemente estable el vaso, enganchado al propio plato con ingenio. Pues, en efecto —¡nunca se nos olvidó!—, junto al cuchillo y al tenedor de reglamento, nos habían facilitado un curioso artilugio diseñado *ad hoc*: un adminículo que, todo sea dicho, nunca más tuve ocasión de utilizar en ningún otro congreso o *sarao*, ni académico ni festivo.

Pues bien, fue en aquel trance -y convencidos como estábamos de que la *Ética Empresarial* iba a constituir lo que en otro sitio denominé “un reto de los noventa”- cuando Antonio Argandoña, que a la sazón era miembro de la junta directiva de EBEN, nos planteó a Josep María Lozano y a mí la posibilidad de constituir en España la rama española de la asociación. Pusimos manos a la obra, una vez hubimos vuelto a casa y, en la primavera siguiente -mayo de 1992-, nació, de hecho, *Ética, Economía y Dirección. Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones (EBEN-España)*. De iure lo hubo de hacer en 1994, cuando la dimos de alta formalmente en los registros administrativos pertinentes. Debo añadir que durante sus primeros 15 años de vida tuve el honor y la suerte de ejercer como presidente de la misma: esto es, entre la primavera de 1992 y la del año 2007, en que, finalmente, cedí los trastos y la representatividad a mi querido colega Joan Fontrodona. Ocurría en la barcelonesa y originaria sede del IESE, donde tuvo lugar el congreso del traspaso. Demos -con lo que va dicho hasta aquí- por suficientemente contextualizado el asunto que nos ocupa.

Vayamos ahora a lo sustantivo y planteémonos dos preguntas poderosas: Por un lado, ¿qué balance cabe sacar del camino que ha venido conociendo hasta el día de la fecha la *Ética Empresarial* en España? Y, por otro, si cabría anticipar algunas líneas de avance en el siempre abierto proceso de mejora de la empresa y la gestión, al servicio del progreso humano y el bien común. Trataré de anticipar a modo de respuesta y de forma inevitablemente esquemática, algunas consideraciones que, si a mano viniere, tal vez merezca la pena tratar de desarrollarlas más por menudo en algún trabajo ulterior. De momento, dejémoslas enunciadas a modo de tesis y permanezcamos a la espera de ocasión más propicia para abundar en ellas.

Como digo, aunque los impulsores del asunto desde el ámbito académico estábamos firmemente convencidos de la importancia de la dimensión ética en la empresa y la gestión, no éramos menos conscientes de la cantidad de escépticos que nos recordaban con chufra aquello tan socorrido de que “la *Ética Empresarial* es un oxímoron”. Cuando uno entraba al trapo y preguntaba que por qué decían eso, en lugar de contestar a la cuestión, salían por peteneras, con gracejo -cierto es- pero con recurso que, una vez usado dos o tres veces, volvía la pelota al punto de partida y estaba pidiendo a gritos calcular y discernir, más allá del chascarrillo. Para que el lector se haga cargo de lo que digo, reproduzco la parte complementaria de un diálogo que en su día hube de mantener con un mi amigo al que le decía cuál era el título de la asignatura que enseñaba: “¡Oximorón, oximorón, oximorón puro... licencia poética y nada más... Ya sabes: que si *círculo cuadrado*, que si *clamoroso silencio*... En todo caso, una cosa, un objeto imposible... O, si lo quieres ver de forma menos quimérica, piensa en lo que significa la *música militar* con referencia a La Música... o en los pretenciosos títulos de ciertas venerables publicaciones: aquellas que -*en sin enmendarse, como el José Tomás*, que diría el taurino- se rotulaban nada más y nada menos que *La Ilustración del Clero* o *El Pensamiento Navarro*... Y, como decía *don Camilo el del premio*, perdonada sea la manera de señalar”.

Reconozco que no les faltaba chispa y que la ética muchísimas veces brillaba por su ausencia... (“¿No querías oximorones?... ¡pues ahí te va otro! Y cuidado con andar premiando con fáciles pareados, por más que los cargue el diablo y te los dejen botando a puerta vacía”). Precisamente por ello, porque faltaba tantas veces moral en los negocios; dado que era escandaloso cómo aquellos *señoritos* engominados, aquella *beautiful people* de cuando entonces se forraba, mientras a Juan Español, que no acababa de salir de su asombro, se le iban y venían las ideas acerca de la transmutación de los valores y la voluntad de tener y tener... ¡hasta que el saco rompa! O haya cuartos bastantes como para asar aquella vaca a la que hacía referencia una orgullosa madre, dizque de un *sindicalero* andaluz, con las brasas

resultantes de la quema de tantos billetes como su hijo había afanado... que la rebatiña era descomunal y los escándalos tocaban -nunca mejor dicho-, tanto a la princesa altiva, como a la que pescaba en ruin barca... Felizmente, empezábamos a ponernos de acuerdo cuando constatábamos que “¡esto está mal: esto no debería ser así!”

Principios quieren las cosas y éste, formulado en negativo, constituía un solidísimo punto de arranque. Porque de ahí, de aquella constatación, a preguntarse que por qué aquel *modus operandi* no estaba bien y, en consecuencia, “no debería ser así”, había un paso muy corto y un camino muy fácil de andar. De hecho, aunque no se rotulara como cabría, plantearse la pregunta suponía ya entrar en los dominios de la Filosofía Moral. Esto es, de la Ética. De la Ética, escrita así, con mayúscula, que es el artificio gráfico con que los académicos distinguen la reflexión académica -la asignatura de que se trate, para entendernos- y la contraponen al objeto de estudio o al ámbito de reflexión de que se trate en cada caso. En el que nos ocupa, a la ética -ahora, con minúscula- entendida como la vida moral. Es decir, la dinámica de la actuación que lleva a cabo un agente -libre y consciente de lo que hace- en un determinado contexto: sea éste económico, profesional, deportivo o simplemente ciudadano o familiar. La acción de que se trate siempre va animada desde aspiraciones, se dispara en busca de determinados fines y objetivos. Para ello se pone en marcha una cadena más o menos larga y compleja de medios, más o menos eficaces y presentables, ya sean vistos desde el punto de vista de la eficiencia, ya lo hayan de ser desde una consideración ética o, incluso, más básica, desde una perspectiva estrictamente legal.

Hace años que tengo acuñada una definición de ética que no me resisto a compartir con el lector en este punto. En clases y conferencias, y siempre que se tercia, digo -y la gente se queda fácilmente con la copla- que *la ética, entendida como vida moral, consiste en el ejercicio responsable de la libertad en busca del bien*. Entrar a sacarle punta a ese lápiz nos habría de llevar muy lejos, por veredas luminosas. Quédense subrayados, sin más, los potentes conceptos que tuve la suerte de sintetizar -por modo de una particular versión mía del *Principio y Fundamento*- hace ya bastantes años, eso sí, tras un largo ejercicio de reflexión personal muy elaborado y concienzudo. Las claves son las siguientes: *ejercicio* -que implica acción, praxis y no mero pensar-; *responsable* -las consecuencias tienen que tener padre y alguien debiera que asumir aquello de que *the buck stops here*, que popularizara el presidente Harry Truman, al grabar la frase en un elegante soporte y poner el letrero encima de su mesa de trabajo en el *despacho oval*, como aviso para navegantes y compromiso respecto de sus deberes. También es clave el concepto de *libertad*, toda vez que ella, junto a la conciencia -y la voluntad- constituyen las condiciones transcendentales que explican metafísicamente y posibilitan la existencia del sujeto moral -agente, actor y autor de su propia biografía. Y, finalmente, tenemos el último de los conceptos de la definición que merece la pena subrayar: el concepto de *bien*. Esto es, el fin que se busca -extrínseco o intrínseco-; aquello hacia lo que se tiende; el objetivo que se persigue: lo que mueve, motiva o causa la actividad... todo eso y mucho más está implícito en el concepto de *bien* que, por lo demás, se despliega en múltiples estratos y niveles: bien particular, profesional, familiar, económico... social... incluso, común.

¿Es la empresa un sujeto ético, un verdadero agente moral? Está fue una de las primeras cuestiones que hubimos de responder en su día. A partir de ahí se fue pudiendo articular una idea que, sinceramente, creo que debería ser anotada en el *Haber* de la *Ética Empresarial* como disciplina académica. La idea resulta sencilla de formular y, sin embargo, tiene unas implicaciones muy interesantes y unos muy sugerentes alcances prácticos de cara al ejercicio del *management*: las empresas y las organizaciones en general son sujetos éticos -al menos,

*aliquo modo*, es decir, de manera analógica. De hecho, unos años más adelante, el legislador, cuando en el año 2010 modificaba la redacción del Código Penal, zanjaba la cuestión filosófica, dando con la espada de la justicia el tajo de rigor al nudo gordiano, para considerarlas, no sólo sujetos éticos, sino también -véase el artículo 31- sujetos penales, susceptibles de responder como personas jurídicas, ante cualquiera de los ilícitos allí codificados. Las empresas se ubican, *de facto*, entre el sujeto individual, por lo demás, verdadero *analogatum princeps* de la agencia ética; y tienen como límite superior el propio sistema en su conjunto: económico, sociopolítico, tecnológico, y cultural. Así, entre el nivel *micro-ético* y el ámbito *macro-ético*, se encuentra el *meso-ético*.

Este último ámbito vendría a estar conformado tanto por las empresas, a las que habría que sumar el resto de instituciones organizativas -tanto las propias de las Administraciones Públicas, cuanto las organizaciones profesionales y, por supuesto, las denominadas Organizaciones No-Gubernamentales -ONG-, emanadas en general a partir de la iniciativa de la sociedad civil-; a través de las cuales se encauza la vida comunitaria. Cada una de aquéllas tiene su fin propio y éste constituye un objeto sobre el que merecería la pena meditar. Todas tienen su peculiar índole; responden a un determinado *propósito* organizativo, como se dice ahora; y se atiene a una *misión* determinada, como se decía hace años -y aún se dice en buena parte de la literatura y, sobre todo, en el mundo de la consultoría estratégica... Cada una de ellas despliega una estrategia y la concreta en políticas y en prácticas, más o menos exitosas desde el punto de vista técnico; y, en mayor o menor medida, deseables desde el punto de vista ético. Tanto lo uno, cuanto lo otro, merecería ser considerado con buen criterio y mayor sensatez, si de lo que se trata es de apuntar a la excelencia organizativa, al éxito a largo plazo -sostenibilidad, incluida- y a la construcción de una sociedad más desarrollada y próspera.

En línea que abundaba en la clarificación no sólo conceptual, sino, sobre todo, epistemológica y práctica, estuvo también una contribución no menor a la inteligencia de la índole propia de la Ética Empresarial, con algunas distinciones y matizaciones de calado: tal, por caso, la diferencia entre Ética EN la Empresa -conectada, por lo demás, con una mirada más deontológica- y Ética DE la Empresa, de la empresa como sujeto moral, precisamente. Un sujeto que, constituido formalmente y estructurado organizativamente, hay que animar, mantener vivo y orientar axiológicamente -una vez identificados los valores que le dan sentido y razón de ser-, hacia su propio *telos* para que trate de aproximarse a la consecución de su fin específico, su propósito y bien intrínseco.

Aclimatar intuiciones y generalizar perspectivas paradigmáticas nuevas en lo referente a la empresa y la gestión, también debiera ser anotado entre los logros de la Ética Empresarial como disciplina académica. Por señalar algunos, bien relevantes que acabaron convirtiéndose en lugares comunes y que han acabado por formar parte del imaginario colectivo y del discurso compartido en el ámbito de la dirección de empresas, haré mención, por ejemplo, a algunos famosos mantras. Así, la Triple Cuenta de Resultados, la búsqueda de la Excelencia, y, sobre todo, la teoría de los *Stakeholder* o de los Grupos de Interés, como contrapunto al *mainstream* y la ciencia ordinaria en la dirección financiera *in illo tempore*, cuando el que suscribe cursaba su MBA. Era una propuesta complementaria a la de la visión más exclusivamente enfocada, Milton Friedman, en los intereses exclusivos de los dueños y accionistas -*Shareholder approach*-. Tuve la suerte de apadrinar a Edward Freeman cuando la Universidad Pontificia Comillas le confirió el título de doctor *Honoris Causa* por su desarrollo de la Teoría del *Stakeholder* y de ello guardo un legítimo orgullo, al haber conseguido mandar un mensaje poderoso a quien lo supiera captar, respecto a una manera de entender la esencia

de la empresa: una que, de hecho, permite la inserción del momento ético en la propia dinámica, sin tener que abdicar de la empresarialidad.

¿Balance? Razonablemente positivo, en suma. No olvidemos que lo mejor es enemigo de lo bueno; que los movimientos sociales son siempre muy lentos; y que el bien es un predicado no saturable: siempre puede -¡y debe!- apuntar hacia lo mejor. Sin caer ni en la ansiedad desquiciante, ni en posturas acomodaticias y simplonas que, haciendo gala de una suerte de pensamiento mítico-, creen que, porque se utilicen vocablos al uso, de moda y biensonantes - Sostenibilidad, Planeta, ESG, Verde, Responsable... y, por supuesto, Ética- ya se ha dado con la llave que abre la puerta al mejor de los mundos posibles. ¡Nada de eso!: Por delante tenemos un fascinante camino, tanto los gestores de empresas, cuanto los académicos que tenemos la fortuna de poder andar pensando acerca de lo que aquellos hacen, para ayudarles a enfocar las tareas y los proyectos desde perspectiva que, tal vez, se les escapen o pasen inadvertidas. En el fondo, todos -los unos, los otros y los de más allá-, compartimos un destino y una agenda que está pidiendo a gritos: “acción, más que retórica”. O, por decirlo a lo carioca: *¡menos samba y mais trabalhar!* Pues, eso: que dentro de otros 30 años, sea otro el que pase revista al proceso de la Ética Empresarial en España; y, si acaso, tenga a bien acordarse en sus oraciones de los que ya no estaremos -al menos, en activo- para contarlos.