

Veinte años no es nada. Ya lo sabemos. Y, además de saberlo, ¡vaya si lo sentimos!... Dicho sea ello, en la doble acepción de la palabra *sentir*; esto es: notar, apercebirse, darse cuenta, de una parte; y lamentar, deplorar, dolerse, de la otra... Por cierto, Carlitos: ¡cada vez *cantás* mejor! ¡Y muchas gracias por recordarnos, con Virgilio, aquello de que *fugit irreparabile tempus*...!

De modo que, veinte, nada. De acuerdo. *Pero veinticinco*... Eso es ya otro cantar: veinticinco años **hacen un cuarto de siglo**, igual que seis golondrinas en el alambre, su media docena... Y esto –no me preguntéis por qué de la asociación de las ideas- enlaza con el implícito consejo que mi padre, q.e.p.d., me recetaba cuando, en aras a la eficiencia de cualquier proceso, sentenciaba aquello de que **“hay que sacarle al duro los veinte reales”** ...

Interprete el lector, haga exégesis, practique el noble arte de la hermenéutica... y si, en dos minutos no encuentra en su quehacer habitual cinco escenarios de aplicación y mejora de la consigna de mi señor padre, tampoco se preocupe demasiado. Ahora bien, tenga entonces por cierto que, muy probablemente, no lo esté llamando Dios ni por la senda de los innovadores sociales, ni hacia el grupo de los creativos. Tampoco es frecuente -si aquél fuere el caso- que el que leyere sin captar el mensaje de fondo haya sido, cuando niño, de aquéllos a los que ya se les veía venir... de los que ya se sabía que iban... -si no para ministros del gobierno-de-España-, por lo menos para concejales de urbanismo de cualquier ayuntamiento... de posibles... Pero no nos *divirtamos* -en el sentido de la santa de Ávila- y volvamos a coger el hilo.

Y es que así cotejada y medida la cosa -cuarto de siglo-, algo parece cambiar, como por hipérbole. De modo que **contar por años es -pero no es- lo mismo que hacerlo por centurias**. O, dicho de otra manera: que al mirar los lapsos de tiempo en perspectiva secular, en escala diferente a la del *Taco Calendario del Corazón de Jesús*, que el grupo de Comunicación Loyola viene preparando desde finales del siglo XIX, la rotundidad del guarismo evoca, inevitablemente, escenarios de acrecida resonancia, de *mayor momento*... Y viene, como hito reseñable, a determinarse en la ocasión celebrativa que conocemos bajo el nombre de las bodas de plata.

Ahora bien, esas *nupcias argénteas*, de cualquier clase y condición que sean, pueden suponer también -junto a la **opción de conmemorar**-, un buen momento para **hacer un alto**; para mirar la **senda que vamos transitando y el camino** que nuestros pasos van haciendo -don Antonio *dixit*- al andar. A tal efecto, es bueno, parar el carro y echar un vistazo, primero hacia atrás- buscando aquello del **reflectir para sacar provecho**. Y luego, poniendo la mano derecha a modo de *vizerillah pa'r zóhl-vizerilla pa'r zólh* -que pregonaba, en los soportales interiores de La Maestranza, el de al lado del que me alquilaba la almohadilla-; digo que, poniendo la mano sobre las cejas, cabría otear hacia adelante... buscando los vientos, como el sabueso al jabalí... para ver de **identificar el rastro a seguir de cara a los años siguientes**... si Dios quisiere concederlos... que, como nos consta -y cito, de nuevo, a Gardel-, *es un soplo la vida*...

En estas parece que andamos metidos, a razón del cariz de los eventos en los que me he venido viendo involucrado en estas últimas semanas... yo, que, a más de tener plateadas las sienes desde hace ya bastante tiempo, voy -y esto, el tango no lo cantaba- voy, digo, quedándome cada vez más calvo... poniéndome cada vez más gordo -el mantra aquel del gallego sabio, que tampoco es mala máxima de actuación: *“¡comamos e bebamos e poñámonos gordos... e a canto mos digan faigámonos sordos!”*-... Yo, por estar, ciertamente,

estoy más gordo; pero -¡gracias sean dadas a Dios Nuestro Señor!- nunca me he sentido, como en otro tango, ni más *solo* que antes, ni tampoco más *fané*, ni -por supuesto- nunca menos que ahora consideré siquiera haberme sentido, en momento alguno, *descangallado*. Al contrario: siento hacia mí gratitud, no sé si del todo merecida, de parte de muchos -alumnos antiguos y actuales; o antiguos-y-actuales; de colegas de otras instituciones; de personas de relevancia y *tronío* a las que no conozco, pero ellas a mí sí... Siento la cercanía sincera y el aprecio franco de tantos y tantos con quienes a lo largo de estos años he ido coincidiendo por los vericuetos de la vida... que no puedo menos de estar yo mismo profundamente agradecido.

Ya en enero de 2016 me habían entregado una placa, por **los 25 años de servicio en ICADE**. Ciertamente es que, en Comillas, en conjunto, ya llevaba yo, para entonces, servidos algo más de 32. Pero, claro: aunque era verdad, ¡no constaba como hubiera sido menester!... Y... bueno... invoquemos aquello tan socorrido del velo tupido, hagamos rodar la petaca y volvamos a barajar... En todo caso, ¡pelillos a la mar; que, como dice el pueblo soberano: más vale tarde que nunca!... Ahora bien, aquello del día de Santo Tomás del año pasado de 2016 no fue más que el principiar de una especie de letanía que vamos viendo desgranarse -¡y lo que te rondaré, morena!- en cuentas tan ajustadas como recurrentes, que incitan a la plegaria: *Ora pro nobis!... Ora pro nobis!...*

Let me give you an example...

Los pasados días 25 y 26 de mayo se celebró en el campus de Cuenca de la Universidad de Castilla-La-Mancha, el **XXV Congreso Anual de EBEN-España**, bajo el título de: *Ética y Responsabilidad Social en el corazón de la empresa: Competitividad Sostenible*. El evento, que, al decir de mi compadre -el siempre lúcido e incisivo **Agustín Domingo Moratalla**-, sonaba a congreso de cardiología -por aquello del *ex corde* del título- tenía para mí -y *para muchos*, como ahora se dice en *la consagración*- un significado verdaderamente emotivo y cordial; muy de a corazón abierto... Estuvo organizado a cabalidad por **Pablo Ruiz Palomino** y su equipo con la atenta implicación de **José Luis Retolaza** y los distintos comités; y constituyó un éxito rotundo, tanto en cuanto a capacidad de convocatoria, cuanto por el alto nivel que tuvieron las ponencias, las comunicaciones y las distintas mesas redondas... Además de una conferencia de clausura muy bien instrumentada por un querido amigo -**Pedro Rivero Torre**, presidente de AECA y del Liberbank-, con quien hacía tiempo que no coincidía... y al que vi en óptima forma física e intelectual.

EBEN-España tuvo su origen remoto una oscura tarde de octubre en el *King's College*, en Londres, allá por el lejano septiembre de 1991. **Antonio Argandoña** lo hubo de recordar en Cuenca el otro día: mientras sujetábamos con una mano el plato de *crudités* del que, además, mediante un curioso adminículo, pendía una copa de plástico con la bebida, el propio Antonio Argandoña, **Josep María Lozano** y yo mismo convinimos en tantear la posibilidad de constituir la rama española de la *European Business Ethics Network*... Pues bien -igual que decía por entonces un afamado comentarista de televisión, retransmitiendo partidos de Mac Enroe: "*¡entró, entró; la bola entró!*" - **en mayo de 1992 tenía lugar en ICADE la conferencia constituyente de Ética, Economía y Dirección. Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones EBEN-España...** Título largo y poco *marketiniano*, ¿verdad? Como no nos resultara fácil dar con él, optamos por lo prolijo, en aras a matizar lo que se buscaba al

institucionalizar una asociación, que ahora cumple su cuarto de siglo, y a la que **tuve el honor de liderar como presidente de su junta ejecutiva** a lo largo de sus primeros quince años de vida; esto es: **desde la primavera de 1992 a la primavera de 2007**. Institucionalizamos el inicio de un proceso que, poco a poco, ha ido generando espacios –sobre todo, en el mundo académico, que el empresarial se nos resiste un tanto- para la Ética...

En todo caso, el significado profundo de lo que estos veinticinco años supusieron ando queriendo conectarlo –en una suerte de *Gestalt* razonadora- con una jornada anterior, habida en la Torre de **Price Waterhouse Coopers**, en Madrid, a finales de abril. Esta sesión estuvo organizada por **Cremades & Calvo Sotelo**, el **IESE**, la propia PwC y la **Fundación Madrid Vivo**, con el bien afinado y significativo título de **Back to Basics**. Participé en ella, en una mesa redonda –coordinada precisamente por **Agustín Domingo**-, junto a **Joan Fontrodona** y **Ángel Galindo**. De la parte de la novia –es decir, de la academia-, habían abierto lidia **Stefano Zamagni** y **Antonio Argandoña**. De la del novio, vinieron tras nosotros, reputados espadas – **Eduardo Serra**, **Tomás Pascual**, **Javier Cremades**, **Tomás García Madrid**-, moderados por **Juan Luis Cebrián**... Cerraba el cartel el presidente de la CNMV, **Sebastián Albella**.

Permítaseme –enunciar, no más- algunas consideraciones al hilo de lo que estos eventos me provocaron... Es un volver a mirar el camino andado en las trochas de la **Ética Empresarial** y a reafirmar lo que, a mi entender, merece ser mantenido, por valioso, de todo un peregrinar de veinticinco-años-un-cuarto-de-siglo... tratando de sacar el máximo provecho –los veinte reales del duro- de lo que, de momento, ya está ahí como precipitado de muchas horas de reflexión y estudio; como propuestas conclusivas a partir de innumerables conversaciones con profesionales, con empresarios, con gerentes, con académicos de España y de fuera...

Que esto haya de servir o no para afrontar los años venideros, nadie lo sabe. De todas maneras, **es bueno explicitar, siquiera sea de manera telegráfica, algunos de los aspectos clave**, algo de lo básico a partir de lo cual tomar impulso para saltar a los nuevos frentes de batalla... Porque –al menos a mí, así me lo parece-, **el escenario que se nos viene encima es formidable; esto es: mete miedo –del latín: *formido-inis*... Ahora bien, como no nos queda otra que tirarnos al ruedo, echar la pata p'alante y pedirle a Dios que reparta suerte** en el trasteo de los complejos asuntos que tenemos en la agenda, no hay más remedio que tener previsto en el arca cosas nuevas y viejas, de las que podamos tirar, por si nos pudieren ser de alguna utilidad, llegado el caso... No sabemos, pues, qué nos deparará el futuro, pero –como no está el mañana ni el ayer escrito-, nos va a tocar seguir escribiéndolo... con **la digitalización, la robótica, el Internet de las Cosas, la empresa conectada de la Industria 4.0, la mayor incertidumbre de un mundo finito, frágil, crecientemente desigual** –mídase como se quiera, ya sea en términos del coeficiente de Gini, ya en otra cualquiera de las aproximaciones geoeconómicas que proceda... un mundo **que, por otra parte, clama a voz en grito por la sostenibilidad de los procesos ecológicos, por la justicia en las relaciones sociales, por el progreso económico para todos, por el respeto a la dignidad de las personas, por el diálogo interreligioso, por la convivencia intercultural... por la paz...**

¿Qué –de entre lo vivido, lo pensado, lo escrito, lo hecho... en los pasados veinticinco años en el ámbito de la Ética y la RSE-, puede ser de utilidad cara al futuro? Aquí es donde meramente enumero, sin desarrollar, **un decálogo**... Y aunque cada uno de los epígrafes que van a

continuación constituiría un ensayo en sí mismo, puede valer la pena dejarlos, al menos, enunciados... en un doble registro: de una parte, **cinco tesis referidas a la Ética Empresarial**; y de otra, **otras tres**, en lo que tiene que ver con aspectos aún más fundamentales, cuasi-axiomáticos, **para una vida humana que pudiera merecer el nombre de tal**. Las cinco primeras me vienen **al hilo de lo de Cuenca**; las tres restantes, **de lo del *Back to Basics* en Madrid**... ¿Y las otras dos hasta completar las diez?... Más abajo lo declararé.

1. **La corrupción, la mala praxis, los escándalos**, suelen estar relacionados con la existencia de oportunidades –monopolios, discrecionalidad- e incentivos perversos... se incrementan en contextos de opacidad... Y, por supuesto, aunque no son patrimonio exclusivo de la empresa y los gestores empresariales, la lucha contra aquellos usos y costumbres ha de constituir el **punto de base del arranque ético**. Es el alineamiento con el **principio de no-maleficencia** y la caída del peso de la ley sobre el *free-rider* o golfo, en cualquiera de sus proteicas versiones –*jeta, espabilado, listillo, sobraete, capullín, hijo-puta-con-pintas* (eso sí, siempre con trajes bien cortados y gomina, si a mano viene) ...
2. **La empresa es una potente creación cultural**, capaz de contribuir al **desarrollo económico, al progreso social y a la construcción de un mundo más humano**... ejerciendo las funciones que su propia ontología y esencia empresarial requiere.
3. Hay tres niveles hacia los que llevar la **reflexión teórica** y desde los que orientar la **praxis económica y empresarial**: el nivel de la persona –**nivel micro-ético**, por así decir-; el nivel del sistema en su conjunto –al que cabría denominar **nivel macro-ético**- y el **nivel meso-etico**, que es el propio no sólo de las empresas, sino también de las Organizaciones.
4. La **Ética Organizacional** no es, sin más, resultado de extrapolación de la ética individual a un contexto más amplio: requiere su propio tratamiento. Tampoco consiste en la suma aritmética de las éticas individuales de las personas que conforman la empresa o la organización. Eso sería la famosa **Ética EN la empresa**... Se trata de otra cosa: de instaurar en las políticas y en las prácticas, en las estrategias y en los modos de funcionar una **Ética DE la empresa**, que configure el carácter y haga patentes los valores organizativos.
5. La buena noticia es que **este tipo de ética** de nivel meso –organizativa, empresarial-, **es posible articularla en la teoría y gestionarla en la práctica**. Y que ello constituye, precisamente, **índole propia de la Ética Empresarial como disciplina académica**.

Ya van consignadas algunas claves respecto a la Ética Empresarial. Vamos con lo más previo y fundamental, enunciando **tres postulados básicos e innegociables**. Me gustaría que resonaran en el lector tres nombres –y por este orden-: **San Ignacio de Loyola, Inmanuel Kant y Baltasar Gracián**. Del santo de Azpeitia tomo la intuición de que es preciso identificar con lucidez el **PARA QUÉ** de las cosas; del maestro de Königsberg, la clave del **CÓMO** se deben hacer las cosas; y del jesuita aragonés, el **CUÁNDO**...

1. Llamémoslo como queramos –*telos*, Principio y Fundamento, misión...- hay que tener muy claramente identificado el **PROPÓSITO**... Máxime en este mundo de movimiento uniformemente acelerado...

2. Un mínimo-máximo moral que la dinámica reflexiva y religiosa ha dejado asentado *per omnia saecula saeculorum*: el Imperativo Categórico que –desde dentro de nuestra humanidad- nos exige tratar a las personas **siempre como un FIN, y nunca solamente como un medio**... ¿Por qué?... Escoja cada quien la clave de esta suerte de *Regla de Oro*. Yo, por mi parte, me aquerencio a la tradición judeo-cristiana: **“A imagen de Dios los creó: hombre y mujer los creó”** ... Pero hay otras... que, para eso, al parecer, la *Regla de Oro* está presente en todas las culturas y religiones.
3. El momento lo dice el P. Gracián en el *Oráculo Manual y Arte de Prudencia*: **CADA DÍA** uno se va haciendo... Este sentido de **PROCESO**, entiendo yo, es fundamental...

¿Y qué más?... Pues verá usted: De vuelta a Madrid con **Pablo Gómez Santos**, nos desviamos a Almendros. Almendros es un pueblecito cercano a Tarancón, donde vive **Luis Martínez Álvarez**, más que amigo, hermano y compañero de la alma desde los tiempos del **Colegio Mayor Comillas**. Nos desviamos, pero él no estaba en ese momento. Otro día le daré el abrazo y las fuerte cuatro palmadas en la espalda... Sí que estaban sus familiares –**Carmen, Rafa, Rafael, Pilar**...- y su padre, el **tío Luis**... A la que ya no volveré a ver nunca más–“*Jose, te quiero más que si fueras sobrino mío!*”- es a mi **tía Brígida**... Por eso, ahora van las dos propuestas que faltan para el duro...

1. **No nos despeguemos de aquellos a los que queremos y nos quieren**... Virgilio, Virgilio... Y Carlitos, Carlitos... El soplo de la vida y el huir del tiempo, *irreparable*... irreparablemente.
2. No corramos tanto. **Parémonos un poco**. Levantemos el pie del acelerador... y **hagamos silencio**...

Predico con el ejemplo: pongo punto final.