

# Agenda ética para una empresa responsable

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

Los dueños de las empresas y quienes las dirigen, cuando buscan un éxito económico sostenible, además de la buena suerte, necesitan un par de rasgos clave. De una parte, los conocimientos técnicos, sin los cuales, no podrían conseguir los objetivos fijados. Estas capacidades técnicas se aprenden y se enseñan y conforman las disciplinas clásicas de la gestión. Ahí están, por ejemplo, la Contabilidad y el Marketing o el saber desenvolverse con una soltura en el entorno digitalizado de la Cuarta Revolución Industrial.

Las competencias de tipo técnico constituyen la famosa *conditio sine qua non* de la Lógica clásica. Ahora bien, de que algo resulte *condición necesaria* para la consecución de alguna otra cosa, no se sigue, sin embargo, de forma automática que, al propio tiempo, aquello constituya la *condición suficiente* para alcanzar el objetivo planteado.

Por el contrario, para que se den las condiciones que encaminen al éxito y la excelencia, junto a aquellos requerimientos técnicos, hay que tener igualmente bien desarrolladas otras habilidades n. más difíciles de aprender y de enseñar, pero no menos relevantes: la perspicacia para identificar las tendencias de fondo que están transformando el mundo; la habilidad para leer los signos de los tiempos con anticipación; la sensibilidad para asumir como propios los desafíos globales y atender a las expectativas que, más allá de lo económico-financiero, la sociedad les viene planteando a las empresas.

Aquí se abre el amplio campo de la Ética Empresarial. Los asuntos candentes son conocidos, si bien varían un tanto entre empresas y sectores. Entre ellos, los más recurrentes son los que siguen: el buen gobierno corporativo; la apuesta por la igualdad; el respeto a la privacidad; la lucha contra la corrupción; la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas a los distintos agentes de interés legítimo...

Ahora bien, para indicar no sólo cuáles son los aspectos éticos que preocupan a empresarios y directivos en estos convulsos y críticos tiempos que nos está tocando vivir, sino también cuáles son los que más les debieran ocupar, aludiré, de una parte, a una diferencia clásica entre dos principios morales, conexos entre sí, pero de distinto rango. Y luego, distinguiré entre dos clases de motivos a la hora de tomar decisiones que redunden en buenas prácticas, asentadas en dos perspectivas complementarias, pero una más básica, que debe quedar siempre abierta a la mejora.

De un lado, tenemos el *principio de no-maleficencia*, que reclama no dañar innecesariamente; y minimizar los impactos negativos del funcionamiento ordinario. Y, de otro, el *principio de beneficencia* que requiere de una *inteligencia ética* bien afinada, desde la que formular el *propósito* organizativo y la *razón profunda de ser* de la empresa. Derivado de lo anterior, afloran las dos perspectivas, capaces de dar vía a una *praxis* responsable. Una, más extrínseca y orientada a evitar la sanción; otra, más volcada a la innovación organizacional, que busca

proponer nuevos modos de relación; ya en el interior de la empresa; ya de la empresa con otras empresas, con las administraciones públicas, o con instituciones de la sociedad civil.

La primera perspectiva enlaza con el *Compliance* y el cumplimiento normativo: con la atención a los reglamentos y el escrupuloso respeto de la legalidad. Con ello, ciertamente, la empresa se cubre las espaldas y se estaría garantizando una más que sólida cultura en el *nivel convencional del desarrollo ético*. Así se conjuran riesgos penales, operativos, financieros, medioambientales, etc. se evitan serios peligros y se minimiza la probabilidad de recibir multas y sanciones.

Pero, una vez más, siendo todo ello ya mucho –y bueno-; sin embargo, sabe a poco, porque en la voluntad de mejora continua en todos los ámbitos posibles –es decir, en *la integridad* de los procesos y áreas funcionales-, siempre cabe dar entrada a la creatividad, a la imaginación moral y a la voluntad firme y perseverante de empeñarse por un *ejercicio responsable de la libertad en busca del bien*. En ello, como es sabido, radica el auténtico impulso ético. El punto de partida consiste en evitar el castigo. Para ello, lo que procede es no hacer las cosas mal... Ahora bien, el avance en la calidad de la Ética Empresarial sólo se produce cuando la organización aspira a lo bueno y lo mejor de manera sostenida.

Aquí se abre el ancho campo para la innovación social y el liderazgo ético del que tan necesitados estamos en tiempos de turbulencia y de crisis, donde la sostenibilidad de los procesos no está, ni mucho menos, garantizada. La agenda está clara. De lo que se trata ya no es tanto de hablar, cuanto de coherencia; de caminar de acuerdo a lo que se proclama. Dicho en los términos propios del mundo anglosajón, de lo que se trata es de *to walk the talk*... Formulado más a lo castizo, diríamos, que se lo que se trata no es ya tanto de predicar, sino de dar trigo. Y dar trigo abundante.