

Capítulo 1

¿QUE ES LA ETICA?

I. LA ETICA ES UN TIPO DE SABER QUE ORIENTA LA ACCION (UN TIPO DE SABER PRACTICO)

Definir términos que tienen una larga historia no es tarea fácil, porque a lo largo de los siglos sus usuarios los han ido enriqueciendo con matices diferentes, y querer encerrarlos todos tras las rejas de una definición resulta imposible. Las palabras, como sabemos, son creaciones humanas que van ganando con el tiempo tal variedad de connotaciones, que cualquier intento de fijar su significado resulta inevitablemente empobrecedor. Pero, por otra parte, como también el lenguaje es el medio de comunicación por excelencia, conviene aclarar desde el comienzo el significado que queremos dar a los términos con objeto de entendernos, aún corriendo el riesgo de caer en formulaciones esquemáticas.

Hecha esta advertencia, nos arriesgaremos a decir que la *ética* es un tipo de *saber* de los que pretende *orientar* la *acción humana* en un sentido *racional*; es decir, pretende que obremos racionalmente. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un *saber para actuar de un modo racional*.

Pero no sólo en un momento puntual, como para fabricar un objeto o conseguir un efecto determinado, como ocurre con otro tipo de saber —el saber *técnico*—, sino para *actuar racionalmente en el conjunto de la vida*, consiguiendo de ella lo más posible, para lo cual es preciso saber ordenar las metas de nuestra vida inteligentemente.

Por eso, desde los orígenes de la ética occidental en Grecia, hacia el siglo IV a.C., suele realizarse una primera distinción en el conjunto de los saberes humanos entre los *teóricos*, preocupados por averiguar ante todo qué son las cosas, sin un interés explícito por la acción, y los saberes *prácticos*, a los que importa discernir qué debemos hacer, cómo de-

bemos orientar nuestra conducta. Y una segunda distinción, dentro de los saberes prácticos, entre aquellos que dirigen la acción para obtener un objeto o un producto concreto (como es el caso de la *técnica* o el *arte*) y los que, siendo más ambiciosos, quieren enseñarnos a obrar bien, racionalmente, en el conjunto de nuestra vida entera, como es el caso de la *ética*.

Ahora bien, las sencillas expresiones «racional» y «obrar racionalmente» son más complejas de lo que parece, porque a lo largo de la historia han ido ganando una multiplicidad de significados, que son los que han hecho que el saber ético se entendiera de diferente manera. De explicitar estos modos del saber ético vamos a ocuparnos a continuación.

II. MODOS DEL SABER ETICO (MODOS DE ORIENTAR RACIONALMENTE LA ACCION)

Estos modos serán fundamentalmente dos: aprender a tomar decisiones *prudentes* y aprender a tomar decisiones moralmente *justas*.

1. La forja del carácter (tomar decisiones prudentes)

«Obrar racionalmente» significa, en principio, saber deliberar bien antes de tomar una decisión con objeto de realizar la elección más adecuada y actuar según lo que hayamos elegido. Quien no reflexiona antes de actuar sobre los distintos cursos de acción y sus resultados, quien no calibra cuál de ellos es más conveniente y quien, por último, actúa en contra de la decisión que él mismo reflexivamente ha tomado, no obra racionalmente.

La ética, en un primer sentido, tiene por tarea mostrarnos cómo *deberíamos* bien con objeto de hacer buenas elecciones. Pero, como hemos dicho, no se trata sólo de elegir bien en un caso concreto, sino a lo largo de nuestra vida. Por eso la ética invita desde sus orígenes en Grecia a *forjarse un buen carácter*, para hacer buenas elecciones, como indica el significado etimológico del término «ética».

En efecto, la palabra «ética» viene del término griego *êthos*, que significa fundamentalmente «carácter» o «modo de ser». El carácter que un hombre tiene es decisivo para su vida porque, aunque los factores externos le condicionen en un sentido u otro, el carácter desde el que los asume es el centro último de decisión. Por eso decía Heráclito de Éfeso que «el carácter es para el hombre su destino»: según el carácter que un hombre tenga, enfrentará la vida con ánimo o con desánimo, con ilusión y esperanza o con pesimismo y amargura.

Sin duda las «circunstancias» también influyen, como dice la famosa expresión de Ortega «yo soy yo y mis circunstancias», pero habitualmente se silencia la segunda parte de la expresión: «y si no salvo mis circunstancias, tampoco me salvaré yo». Cosa que no puede hacerse sino

desde un carácter que se encuentra «alto de moral», en forma, como indica la expresión «moral», que significa lo mismo que «ética».

En efecto, el término latino *mos* significa también «carácter» o «modo de ser» y por eso en la vida cotidiana hablamos indistintamente de «valores morales – valores éticos» o «normas morales – normas éticas». En ambos casos nos estamos refiriendo a valores y normas de los que nos podemos apropiar activamente o que podemos rechazar, porque lo moral y lo ético siempre nos refieren a valores, actitudes o normas que podemos elegir, de los que nos podemos apropiar. Desde el origen griego de la ética cabe distinguir en el mundo humano entre el *temperamento* (*pathos*), constituido por aquellos sentimientos y actitudes con los que se nace y que no se pueden cambiar (la dimensión pasiva de la persona), y el *carácter* que cada uno se va forjando, el modo de ser del que cada quien se va apropiando a lo largo de su vida al hacer sucesivas elecciones en un sentido.

Ciertamente, nacemos con una determinada constitución genética y psicológica, que no elegimos, como tampoco el contexto social. Por eso algunos filósofos hablan de que a cada hombre desde el nacimiento le toca una determinada «lotería» natural (genética y psicológica) y social, que no elige; sin embargo, a diferencia de los animales, los hombres nos vemos obligados a modificar nuestra herencia o bien a reforzarla, eligiendo nuestro propio carácter, aunque en esa tarea nos encontremos sumamente condicionados. A esa necesidad originaria de elegir el propio carácter llamamos *libertad* en un primer sentido de este término y, puesto que estamos «condenados» a ser libres, a tener que elegir, más vale que nos esforcemos por hacer buenas elecciones.

La ética es, pues, *en un primer sentido*, el tipo de saber que pretende orientarnos en la forja del carácter, de modo que, siendo bien conscientes de qué elementos no está en nuestra mano modificar, transformemos los que sí pueden ser modificados, consiguiendo un buen carácter, que nos permita hacer buenas elecciones y tomar *decisiones* prudentes.

Quien esto consiga, será un hombre sabio, pero no sabio por acumular conocimientos o por deslumbrar a sus semejantes con elevadas reflexiones, sino sabio por *prudente*, por saber hacer buenas elecciones. En definitiva, la finalidad originaria de la filosofía, como amor al saber, fue la de gestar hombres sabios, que no sólo fueran conocedores de un gran número de secretos de la naturaleza, sino que supieran vivir y, sobre todo, que —como decía Aristóteles— supieran *vivir bien*. La ética entonces se propone aprender a vivir bien. ¿Cómo se logra esto?

1.1. *Fines, valores, hábitos*

Una configuración inteligente del carácter requiere percatarse en primer lugar de cuál es la meta a la que queremos tender con nuestras acciones, cuál es el *fin* que deseamos perseguir en el conjunto de nuestra vida. Desde él podemos ir fijando entonces los *modos de actuar* que nos per-

mitirán alcanzarlo, las *metas intermedias* y los *valores* que es preciso encarnar para llegar tanto a los objetivos intermedios como al fin último. Si descubrimos todo esto, lo inteligente es orientarse en la acción por esos valores e incorporar a nuestra conducta esos modos de actuar, de forma que no nos veamos obligados a hacer un esfuerzo cada vez que queramos obrar en ese sentido, sino que «nos salga» sin apenas esfuerzo y forme ya parte de nuestro carácter.

Resultaría agotador tener que pensar cada vez que vamos a andar o a subir al ascensor cómo hacerlo del mejor modo y por eso el haberlo aprendido nos ahorra una gran cantidad de energías. Pero esto mismo ocurre en actuaciones menos rutinarias, como sería el caso de tomar buenas decisiones a lo largo de la vida: que quien ha asumido qué fines se propone y cuáles suelen ser los medios más adecuados para alcanzarlos, y además se ha habituado a optar por ellos porque son los que convienen, ahorra una inmensa cantidad de energías y con ello obra, claro está, racionalmente.

Esto no significa en modo alguno que lo inteligente sea convertirse en un autómatas, que siempre elige los mismos medios, sin ninguna capacidad de innovación, porque un individuo semejante sería incapaz de adaptarse a los cambios sociales y técnicos y además carecería de creatividad, dos características —capacidad de *adaptación* y *creatividad*— indispensables en la vida humana, y muy concretamente en la vida empresarial. «Habituar a hacer buenas elecciones» significa más bien ser bien consciente de los fines últimos que se persiguen, acostumbrarse a elegir en relación con ellos y tener la habilidad suficiente como para optar por los medios más adecuados para alcanzarlos.

Lo cual significa, como muestran hoy en día los empresarios «excelescentes», que importa ante todo tener claros los *fines*, más que las normas y los reglamentos, porque quien tiene presentes los fines y sabe ordenar los *objetivos* intermedios en relación con ellos, sabrá adaptar los nuevos medios que aparezcan e imaginar otros nuevos. Por el contrario, quien viva en un mundo totalmente regulado, de normas y de reglamentos, quien sólo sea capaz de utilizar medios ya conocidos, será incapaz de imaginar, de innovar y, por tanto, de alcanzar mejor los fines que, en definitiva, dan sentido a toda elección. Tener conciencia de los fines que se persiguen y habituarse a elegir y obrar en relación con ellos es la clave —como veremos— de una *ética de las personas* y de una *ética de las organizaciones*, muy especialmente, de las empresas.

A esos modos de actuar ya asumidos, que nos predisponen a obrar en el sentido deseado y que hemos ido incorporando a nuestro carácter por repetición de actos, es a lo que tradicionalmente se llama *hábitos*. Cuando están bien orientados reciben el nombre de *virtudes*, cuando no nos predisponen a alcanzar la meta, el de *vicios*.

Podemos decir, pues, que la ética, en un primer sentido, es un tipo de *saber práctico*, preocupado por averiguar cuál debe ser el *fin* de nuestra acción, para que podamos decidir qué *hábitos* hemos de asumir, cómo

ordenar las *metas intermedias*, cuáles son los *valores* por los que hemos de orientarnos, qué modo de ser o *carácter* hemos de incorporar, con objeto de obrar con *prudencia*, es decir, tomar *decisiones acertadas*.

Obviamente, el hecho mismo de que exista el saber ético, indicándonos cómo *debemos* actuar, es buena muestra de que los hombres somos *libres* para actuar en un sentido u otro, por muy condicionada que esté nuestra libertad; porque —como decía Kant— «si debo, es porque puedo»: si tengo conciencia de que debo obrar en un sentido determinado, es porque *puedo elegir* ese camino u otro. De ahí que la libertad sea un elemento indispensable del mundo ético, al que va estrechamente ligada la *responsabilidad*, ya que quien tiene la posibilidad de elegir en un sentido u otro, es responsable de lo que ha elegido: tiene que responder de su elección, porque estaba en su mano evitarla.

Es cierto que la expresión «responsabilidad» parece muy exigente en estos tiempos nuestros que son tan *light*, pero sólo quiere decir que quien elige un curso de acción, pudiendo elegir otro, es el autor de la elección y, sea buena o mala, ha de responder de ella.

Muchas veces en el mundo ético soy yo mismo quien critico mis elecciones y entonces tengo que responder de ellas ante mí mismo, pero cuando las elecciones tienen un impacto social, tengo que responder ante la sociedad y por eso he de medir muy bien mis pasos. En este sentido a nadie se le oculta que las organizaciones y las instituciones tienen una *responsabilidad social* innegable, no sólo porque sus opciones repercuten en la sociedad, sino también porque los fines que persiguen son sociales.

Libertad y responsabilidad son, pues, indispensables en el mundo ético, pero también lo es un elemento menos mencionado habitualmente: el *futuro*. Porque para forjarnos un carácter, en la línea que hemos expuesto, necesitamos tiempo, precisamos plantearnos fines y metas *a largo plazo*, desde los que cobran sentido las metas intermedias. Por eso suele decirse que, así como a la estética le basta con el presente, con disfrutar del momento (el *carpe diem* de los clásicos), la ética necesita contar también con proyectos de futuro desde los que cobran sentido las elecciones presentes.

Los proyectos éticos no son, pues, proyectos inmediatos, que puedan llevarse a cabo en un breve lapso de tiempo, por ejemplo, en el presente y en un futuro inmediato, sino que necesitan contar con el futuro, con tiempo, y con sujetos que, por ser en alguna medida libres, puedan hacerse responsables de esos proyectos, puedan responder de ellos.

1.2. El carácter de las personas y el de las organizaciones

Al hablar del carácter solemos pensar en el de las personas, sin percatarnos de que también ciertos colectivos, como las *organizaciones e instituciones*, adquieren unos *hábitos*, acaban incorporando un *carácter*, que puede ser percibido tanto por sus miembros como por aquellos que

desde fuera tienen contacto con la organización. ¿Qué tipo de hábitos, qué tipo de carácter es deseable que adquieran las empresas, como organizaciones que son?

1) En principio, podemos decir que, en lo que respecta a las *personas*, el saber ético les orienta para crearse un carácter que les haga *felices*: los hábitos que les ayuden a ser felices serán virtudes, los que les alejen de la felicidad, vicios. La felicidad es el fin último al que todos los hombres tienden y la ética se propone, en principio, ayudar a alcanzarla.

Ocurre, sin embargo, que el término «felicidad» es muy ambiguo y se ha ido entendiendo de muy diversas maneras. Por «felicidad» puede entenderse *bienestar*, una vida lo más placentera posible, repleta de satisfacciones sensibles, o bien *el logro de la perfección*, o también la *auto-realización*, es decir, alcanzar aquellas metas que nos parecen justas y deseables, produzca o no ese logro una satisfacción sensible.

Por ejemplo, en nuestra sociedad suele entenderse por felicidad la búsqueda de un bienestar que se consigue teniendo el cuerpo en forma, disfrutando del ocio y de bienes de consumo; sin embargo, un buen número de directivos de las empresas más productivas —los «excelentes»— se afanan por conseguir la perfección en el terreno profesional, sacrificando, si es preciso, actividades placenteras; mientras que quienes bregan por ideales altruistas, creen realizarse luchando por ellos, aunque no logren con ello experimentar placer ni tampoco les preocupe ser perfectos en ningún respecto. Todos ellos buscan la felicidad, pero es indudable que la entienden de muy distinta manera. ¿Alguna de las tres formas es más inteligente que otras, o conviene —como se lleva tanto en nuestros días— lograr una solución «mixta»?

2) En lo que se refiere a las *organizaciones*, carecería de sentido empeñarse en que su fin sea la felicidad, porque felices son las personas, no los colectivos. Y conviene tener cuidado en este punto, porque en un grupo aparentemente feliz la felicidad puede estar distribuida entre sus miembros de forma bien desigual. La felicidad que importa, pues, es la de cada uno de los individuos y las organizaciones tienen otro tipo de metas.

En efecto, cada organización tiene una meta por la que cobra todo su sentido; de ahí que sea más importante averiguar cuál es su meta, su finalidad, y que sus miembros se esfuercen por alcanzarla, que diseñar un conjunto de reglamentos y normas: el sentido de las actividades viene de sus fines y las reglas sólo pueden fijarse teniendo en cuenta los fines.

El fin de las organizaciones es sin duda un *fin social*, porque toda organización se crea para proporcionar a la sociedad unos *bienes*, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia ante la sociedad, y éste es un punto central en la elaboración de un código ético, como veremos en el capítulo 5. A diferencia de las personas, cuya existencia no necesita le-

gitimación, las organizaciones han de proporcionar unos bienes a la sociedad para ser aceptados por ella. Y, lógicamente, en el caso de que no los produzcan, la sociedad tiene derecho a reclamárselos y, por último, a deslegitimarlos.

Estos bienes se obtienen desarrollando determinadas *actividades cooperativas*. Y aquí conviene recordar la distinción entre los bienes *internos* a una actividad cooperativa y los que son externos a ella. Porque cada actividad persigue un tipo de bienes que no se consiguen mediante otras, sino que sólo ella puede proporcionar. Los bienes que procura la actividad empresarial no son los mismos que proporciona la actividad sanitaria, ni tampoco los que se consiguen por medio de la docencia o a través de la política, sino que cada una de ellas produce unos bienes de los que cobra todo su sentido y que son los que la sociedad le reclama, porque existe precisamente para proporcionarlos. Y, como es obvio, también para alcanzarlos unos medios resultan adecuados y otros totalmente inapropiados.

La actividad docente, por ejemplo, se desarrolla para intentar transmitir los saberes que los hombres con esfuerzo hemos ido adquiriendo, de modo que tanto quienes los transmiten como quienes los reciben puedan llevar una vida lo más plena posible. Por su parte, la actividad política cobra su legitimidad social de intentar satisfacer, a través del uso del poder legítimamente adquirido, los intereses universalizables, y no los de determinados sectores; mientras que la actividad sanitaria persigue los bienes que le son propios cuando busca el bien de los pacientes, eliminando la enfermedad y el dolor en la medida de lo posible.

Obviamente, cada organización —universidad, escuela, cuerpo político, hospital— debe producir los bienes que le son propios y no sustituirlos por los ajenos, porque entonces pierde todo su sentido. Por ejemplo, que los universitarios se dediquen a hacer política en la universidad y el personal sanitario en el hospital, y tengan por más importante la conquista y distribución del poder que la transmisión del saber o la eliminación de la enfermedad y el dolor.

Este tipo de desvirtuaciones de las distintas actividades es uno de los factores que ha motivado que en estas instituciones no prime ya la «excelencia», no se busque por todos los medios ayudar a quienes mejor cumplen los fines de la organización, sino que en ocasiones sean los más intrigantes quienes ocupen los puestos de responsabilidad.

A ello contribuye la idea, totalmente desafortunada, de que «democratizar» las instituciones significa tomar en ellas las decisiones por mayoría, de suerte que es la mayoría, y no los más capacitados, la que toma las decisiones. Por eso en este punto es de rigor agradecer a algunas empresas que estén enseñando a las restantes organizaciones a dar los puestos de responsabilidad a los «excelentes», y no a los mediocres e intrigantes.

En estrecha relación con esta advertencia de no sustituir los bienes internos de unas actividades por los de otras, podemos seguir recordando

que las distintas actividades producen también unos bienes que llamamos *externos* a ellas, porque no son aquellos que las hacen insustituibles, sino que son comunes a todas o a muchas de ellas. Es el caso del prestigio, el dinero o el poder, que pueden lograrse desde el deporte, el arte, la empresa, la política, la información o la actividad sanitaria, no siendo privativos de ninguna de ellas.

Y puede ocurrir que en una sociedad las diversas actividades en su conjunto se esfuercen por conseguir los bienes externos, porque el deporte, el arte, la docencia, la investigación, la empresa, la política o la información sean únicamente formas de ganar dinero, prestigio y poder. En ese caso la vida humana se empobrece y pierde toda su sustancia, mientras que las actividades se hacen lamentablemente homogéneas al perder sus fines específicos, y las organizaciones pierden su sentido y su rumbo. La resultante es una sociedad *desmoralizada*, baja de forma, baja de moral, con un carácter tan depauperado y débil que es incapaz de responder a los retos vitales con un mínimo de gallardía.

Y ya es curioso que en una sociedad como la nuestra, en la que desde distintos sectores se reclama con toda razón el «derecho a la diferencia», se haya producido una tan lamentable homogeneización de las actividades y las organizaciones. Porque el deporte, el arte o la información se convierten en mercancía que puede ser intercambiada por dinero o por poder, de suerte que en estos mundos el placer de jugar (en el caso del deporte), el de crear (en el del arte), o el de transmitir una información objetiva, se esfuman y no queda sino el negocio. De igual modo, en hospitales y universidades el afán de poder o dinero sustituye en muchas ocasiones a la búsqueda de los bienes internos, que son más bien curar y enseñar.

Para *remoralizar la sociedad* sería necesario entonces que las distintas organizaciones recuperaran el sentido de la actividad que les es propia, que reflexionaran seriamente sobre cuáles son los bienes internos a esa actividad, como también sobre los medios adecuados para actuar en esa dirección. Ésa es la labor que hoy se propondría en primer lugar una *ética de las organizaciones o de las instituciones*.

1.3. Ética de las organizaciones

Para diseñar una ética de las organizaciones sería necesario recorrer los siguientes pasos:

- 1) determinar claramente cuál es el *fin específico*, el *bien interno* a la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social;
- 2) averiguar cuáles son los *medios* adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso incorporar para alcanzarlo;
- 3) indagar qué *hábitos* han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para incorporar esos *valores* e ir forjándose un *carácter* que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta;

- 4) discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones,
- 5) como también entre los bienes internos y externos a ellas.

Pero a todos estos puntos, que constituyen el resumen de cuanto hemos venido diciendo hasta ahora, es preciso añadir al menos dos nuevos.

En efecto, toda organización desarrolla sus actividades en una época determinada, y no puede ni debe ignorar, si quiere ser legítima, que en la sociedad en la que actúa se ha alcanzado un grado determinado de *conciencia moral*, que se refiere no tanto a los *finés* que se persiguen, como a los *derechos* que es preciso respetar y que no puede atropellar con la excusa de que constituyen un obstáculo para sus fines.

A la altura de nuestro tiempo una empresa está obligada a respetar los derechos de sus miembros y los de los consumidores y proveedores, y no puede atropellarlos aduciendo que su meta es lograr un beneficio económico, expresado en la cuenta de resultados. Ciertamente, el fin de la empresa es lograr la satisfacción de necesidades humanas, para lo cual tiene que contar con la obtención de beneficio, pero ni satisfacer tales necesidades puede hacerse a costa de los derechos de los empleados, de algunos consumidores o de los proveedores, ni el beneficio de los miembros de la empresa puede pasar por delante de los derechos de los consumidores. Cualquier organización —y en este caso, la empresa— ha de obtener una *legitimidad social*, y para conseguirlo ha de lograr *a la vez* producir los *bienes* que de ella se esperan y respetar los *derechos* reconocidos por la sociedad en la que vive y los *valores* que esa sociedad comparte.

Por eso, a la hora de diseñar los rasgos de una organización y sus actividades, es imprescindible tener en cuenta, además de los cinco puntos mencionados, los dos siguientes:

- 6) cuáles son los *valores* de la *moral cívica* de la sociedad en la que se inscribe;
- 7) qué *derechos* reconoce esa sociedad a las personas. Es decir, cuál es la conciencia moral alcanzada por la sociedad.

Al pensar en el carácter de la organización se produce, por tanto, una interacción entre los valores que surgen de la actividad empresarial y los de la sociedad, entre la ética de la empresa y la ética civil, sin que sea posible prescindir de ninguno de los dos polos sin quedar deslegitimada.