

## LA FORMACION EN ETICA ECONOMIA Y EMPRESARIAL: UNA CLAVE PARA CONSTRUIR LA ETICA CIVICA<sup>1</sup>

**Miguel J. Llofrú Terrasa**

Fundación ETNOR

Universitat de València

En esta comunicación pretendo establecer la vinculación entre las organizaciones (especialmente la empresarial) y la sociedad. Dicha vinculación viene dada, entre otras cosas, por la consideración de que los integrantes de una organización lo son también de una sociedad. Por consiguiente, es importante mejorar la formación de las personas que están integradas en las organizaciones. La formación a la que nos referimos va más allá de los aspectos tecnológicos, requiriendo *vocabulario* ético. Por muy difícil que sea, si conseguimos que en las organizaciones se aumente la calidad ética, entonces mejoraremos la conciencia cívica. Para ello, puede resultar de gran ayuda la incorporación al discurso organizacional de las *responsabilidades*.

Para realizar mi aportación voy a seguir los siguientes puntos:

- 1) El entorno de las organizaciones es global, extremadamente competitivo e inestable.
- 2) Ante ese entorno, una de los modos para perdurar es el de que todos los integrantes de la organización estén cohesionados y compartan los fines *deseables* de la organización.
- 3) La ausencia de una ética cívica y de un lenguaje moral basado en las responsabilidades dificulta la aplicación ética en la organización.
- 4) La organización integrada en un contexto social y con responsabilidades es uno de los pilares fundamentales para una eficiente ética cívica. La formación de los integrantes en la organización tiene mucho que ver con la formación cívico-social; de ahí la urgencia por introducir elementos éticos y no meramente tecnológicos a la hora de preparar los sujetos de las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Esta comunicación se realiza con las aportaciones de la ética económica y empresarial y desde el comunitarismo económico. Sin la oportunidad de formación que me ha brindado la fundación ETNOR hubiera sido imposible realizar el presente trabajo.

## El entorno de las organizaciones

A la hora de efectuar mi aportación, voy a procurar utilizar el término “organización” lo más posible, en lugar de reducirme sólo al término “empresa”. Esto es así porque entiendo con Etzioni que las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos<sup>2</sup>. Si habláramos sólo de empresas, parecería que no tienen características de organización –entre ellas la de poseer fines-; por otro lado, muchas de las características atribuibles a la organización lo son también para la empresa, con lo cual se refuerza la tesis de que la empresa es, ante todo, una organización, y no es algo aislado con su lógica propia. Así pues, opto por hablar de organización, pero teniendo en cuenta que mi aportación se ubica dentro de la ética económica y empresarial.

No voy a extenderme en este punto, dado que tal vez de todos los que voy a tratar puede resultar el más compartido. La economía está muy globalizada y todo apunta a que va a seguir esa tendencia. Esto conlleva, entre otras cosas, que se amplíen los mercados, pero también la competencia. Por otro lado, las constantes innovaciones tecnológicas generan un entorno dinámico, pero a la vez muy inestable. A todo ello hay que añadir que las ventajas competitivas ya no se centran exclusivamente en la reducción de costes ni en la innovación técnica, ya que ambos factores cada vez más los poseen diferentes organizaciones. Esto quiere decir que las organizaciones en general, y especialmente las empresas, se hallan con grandes dificultades para obtener los grandes beneficios que en el anterior entorno poseyeron. La presión del mercado y la competitividad obliga a reducir costes mejorando la calidad: en definitiva, intentar ofrecer productos o servicios de calidad y a bajo coste. Según la demanda primará más la calidad a cualquier precio o el precio a cualquier calidad.

Es verdad que hay organizaciones que son líderes en su sector y casi rozan el monopolio, o se han posicionado muy bien en un sector del mercado y no tienen problemas competitivos. Aun siendo cierto esto, no desmiente lo anteriormente dicho porque aquí nos estamos refiriendo a la estructura organizativa actual. Y, precisamente, la estructura se caracteriza por una mentalidad dinámica y de búsqueda constante de seguridades (porque el entorno se identifica como altamente inestable y variable). Así, aunque una organización pueda funcionar bien y tenga óptimos beneficios, sus responsables no se “duermen en los laureles”; saben que, si no siguen el tren de la innovación tecnológica, la organización puede quedar desfasada; si no prevén que otras organizaciones pueden hacer lo mismo que ella, mejor o a más bajo precio o ambas, puede tener serios problemas de permanencia o durabilidad.

Así pues, las organizaciones encaran el presente y el futuro con una fuerte dependencia a lo que en su entorno va variando. Ninguna organización puede predecir (y acertar) dónde va estar situada, qué beneficios va a tener, etc. El día menos pensado salta a la palestra una nueva tecnología que lo varía todo. Así pues, una organización ante un entorno cambiante y competitivo (al menos) tienen que asumir ciertas actitudes:

- Estar dispuesta a variar/cambiar ciertos aspectos (entendidos de forma amplia).
- Renunciar (o estar dispuesta a ello) a grandes márgenes de beneficios. En cualquier momento la competencia puede dividir el mercado o las modas variar, etc. Si una organización pretende durabilidad a medio y largo plazo, posiblemente deba estar preparada para ganar menos, lo cual no quiere decir tener pérdidas constantes. Aquí recuerdo que parto de la

---

<sup>2</sup> Etzioni, A., *Organizaciones modernas*, Limusa, México, 1991, p. 4.

concepción de que el beneficio es condición necesaria de la empresa, pero no suficiente<sup>3</sup>. Así pues, la empresa debe tener otros fines -al menos- que el puramente crematístico (obtención de dinero por el dinero).

## 1. Las organizaciones ante el entorno

Si una organización debe estar preparada para el cambio, también lo deben estar sus integrantes. Esto quiere decir que hay que estar dispuestos a aprender nuevas técnicas y nuevos modos de hacer las cosas, pero también a relacionarse en el trabajo de nuevas formas.

La participación en la organización de todos y cada uno de los integrantes en los asuntos en que ellos tengan especial relevancia puede llevar a mejorar la organización. Se terminaron los tiempos en que las organizaciones sólo contaban con un único cerebro y muchas manos. El entorno global y competitivo y la cantidad de conocimientos necesarios para mejorar e innovar constantemente hacen imposible que todo ello recaiga en un único individuo, y bastante improbable que todo esto lo haga el equipo directivo. Una mayor eficiencia de la organización requiere consultar a todo el personal -o personal representativo, que no representantes sindicales, aunque también ellos- en todas sus funciones. Es ineficiente que los altos directivos dejen de dedicarle tiempo a la perfilación de la estrategia de la organización para discutir qué máquina de soldadura se debe comprar, cuando ninguno de ellos va a soldar y no tiene ni idea sobre qué puede ser mejor para la empresa. ¿No es mejor preguntar a la persona que se va a dedicar a soldar qué máquina de soldadura va a ser mejor?

Pero hay que ser realistas: muchos modos de cambiar el proceder de la organización llegan a ser utópicos, pero no porque sean irrealizables *per se*, sino porque son irrealizables en una organización determinada cuyos integrantes poseen un perfil determinado. Podemos empezar desde la cúpula directiva, a veces tan reacia a delegar o a escuchar lo que otros integrantes de la organización tiene que decirles (o a los especialistas en ética económica y empresarial). Podemos acabar con los trabajadores de a pie, que tal vez ya se han acostumbrado a intercambiar tiempo de trabajo por remuneración económica, con lo cual la participación y la invitación a crear no se entiende -ni se sabe realizar. Entre uno y otro extremo estarían, por ejemplo, los representantes sindicales, que a veces siguen el paradigma neoclásico, ya que pretender más sueldo pero no mejorar la calidad del trabajo no es defender el trabajador, es defender unos intereses económicos, con lo cual la diferencia estriba en negociar quién posee mayor porcentaje, lo cual de suyo no implica una mejora ética en la organización.

Ahora bien, si de estos tres grupos hay uno que tiene mayor responsabilidad para hacer la organización perdurable y/o ética es, sin duda, el directivo, entiéndase como accionista (ya que su presión incide directamente en la gestión), consejeros de diversa índole y directivos y gestores: de todos los que, en definitiva, tienen el poder -y la responsabilidad- de orientar las acciones de la organización. Precisamente, este sector es el más necesitado de *formación ética*. Suele ser un lugar común entre los empresarios el reconocer que, si la organización no es excesivamente extensa, es el reflejo del “responsable de la organización”. Así pues, si conseguimos que los dirigentes adquieran una formación ética real, estamos dando grandes pasos para mejorar las organizaciones. Pero no basta sólo con esto: el resto de los integrantes de la organización deben también co-implicarse.

---

<sup>3</sup> Sobre este tema y otros afines ver Cortina, A. (dir), *Ética de la empresa*, Trotta, Madrid, 1994.

Todo ello requiere tener presente que no sólo de formación técnica viven las organizaciones. Podemos tener muchos ordenadores y muy potentes, pero sirve de poco poder trabajar a 800mhz (como se podrá hacer a finales de este año) cuando no tienes ideas o motivación para utilizarlo. Normalmente, cuando pensamos en formación, nos estamos refiriendo a mejorar las habilidades técnicas para poder adquirir un empleo. Pero para que en la organización haya cohesión, adaptación a los cambios y, en general, espíritu de mejora, tienen que haber elementos compartidos, y esos elementos no vienen dados por la técnica: vienen sugeridos por la ética. De este modo podemos hablar de la rentabilidad de la ética para la empresa<sup>4</sup>, ya que las actitudes y hábitos organizativos que proporciona la ética económica y empresarial favorecen una mayor eficiencia de la organización.

La ética económica y empresarial, entre otras muchas cosas, consigue -si se deja la organización- otorgar legitimidad a la organización y dotarla de un significado social. Si eso se hace realmente y se “siente”, los integrantes de la organización van a estar más “a gusto” con su labor diaria y posiblemente aporten más creatividad que si solamente existe la “necesidad” de trabajar por un salario.

Por otro lado, la formación que tienen en cuenta la ética económica y empresarial resulta fundamental para que la organización logre sus fines *deseables*. Por fines *deseables* entendemos aquellos estados futuros hacia los que se orienta la organización, los cuales son deseables por el entorno ético-social-económico. Como se puede apreciar si se piensa un poco, ya es de por sí dificultoso encontrar fines organizacionales que satisfagan a la vez las exigencias económicas de las organizaciones, la legitimidad social de la organización y los criterios éticos. Ahora bien, si en los planteamientos de la organización no está ni siquiera la pretensión de tales fines, difícilmente se podrán realizar. Así pues, vemos como es preciso inscribir en la formación de los integrantes de la organización un *vocabulario* y unas *conductas éticas*, lo cual tiene varias ventajas<sup>5</sup>:

- Compartir criterios, valores, incluso sentido de la organización, ayuda a establecer redes de dialogo (formal e informal) entre los integrantes de la organización.

- Permite tener unos criterios más amplios y más humanos a la hora de analizar el funcionamiento de la organización<sup>6</sup>.

- Permite una mayor adaptabilidad de la organización al entorno, por tener herramientas conceptuales que ayudan a “entender”. A su vez, ayuda a precisar los límites de actuación de la organización. Una organización tiene que estar dispuesta a hacer diferentes acciones para lograr sus objetivos, pero ciertas acciones no podrán ser justificadas por los fines. La organización puede llegar a saber hasta que punto puede “seguir la cuerda” del mercado o de las necesidades internas de la organización. No todo vale, con lo cual se introducen fuentes de valoración.

- Fomenta la cohesión, al ser un vocabulario compartido y con contenidos compartidos.

Hasta aquí hemos visto la importancia que tiene la ética a la hora de configurar las relaciones de los integrantes de una organización. Pero una cosa es que convenga la formación

---

<sup>4</sup> Cortina, A. (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria-Visor, Madrid, 1997.

<sup>5</sup> El considerar la rentabilidad de la ética o el enumerar las ventajas que puede tener para una organización el aplicar criterios éticos, no supone que la ética deba considerarse meramente como funcional. La ética económica es valiosa por sí misma, ofrezca o no ofrezca un aumento en la cuenta de resultados. El énfasis al hablar de rentabilidad de la ética se pone precisamente para destacar que no son incompatibles ética y rentabilidad, no para pasarnos al otro extremo y caer en una manipulación de la ética para la obtención del puro beneficio crematístico.

<sup>6</sup> *Ib.*, especialmente cap. VII.

ética y otra muy diferente es que se pueda llevar a cabo. A continuación analizaremos los problemas que pueden surgir a la hora de realizar la aplicación y ulteriormente veremos de qué modo se pueden solventar.

### 3. Obstáculos para una aplicación ética

Vamos a suponer que viene un responsable/s de una/s organización/es y dice: “de acuerdo, orientenme sobre cómo hacer mi organización éticamente aceptable, socialmente legitimada y económicamente perdurable”. Supongamos que tenemos el programa, los medios adecuados y el personal capacitado para llevar a cabo tal pretensión. Supongamos también que hemos teniendo en cuenta las características organizacionales, el contexto organizacional, etc., es decir, hemos realizado el puente entre teoría y práctica, o lo que solemos llamar “aplicación” (aunque no hay que olvidar que la aplicación es un feed-back, que retro-alimenta la teoría y la práctica) <sup>7</sup>. Si llegáramos a tal situación, ya habríamos vencido muchos obstáculos, pero nos faltaría todavía uno -al menos-, que por el momento es insalvable. Dicho obstáculo es la formación cívica de los integrantes de la organización, es decir, la *ausencia* de ésta.

Resulta un poco difícil esperar que unas gentes sean capaces de participar en proyectos empresariales -u otros organizativos- cuando no son capaces de saber escuchar, de mantener coloquios interesantes, de organizar adecuadamente una comunidad de vecinos y cuando abrir relaciones sociales es visto como un peligro o acecho a nuestro estilo de vida.

Resulta un poco difícil pretender que los integrantes de una organización sean creativos cuando no tienen ninguna actividad para desarrollar su creatividad (o al menos no se les puede exigir).

Resulta un poco difícil, pretender que la organización sea ética, cuando se carece del reconocimiento de la importancia que tiene la ética.

Resulta un poco difícil argumentar a favor de la legitimidad social, cuando cada uno buscamos la nuestra y “después de mí el diluvio”.

Resulta difícil, en definitiva, *pretender que los integrantes de la organización se comporten de un modo radicalmente diferente al estilo de vida que llevan fuera de la organización.*

¿Cómo pretender organizaciones éticas cuando la sociedad en su conjunto no lo es? Me estoy refiriendo a que, desde el punto de vista del liberalismo político<sup>8</sup>, la no implicación por parte del poder político por un estilo de vida concreto *propicia*, por un lado, el pluralismo razonable, que siempre es recomendable, pero por otro lado (la otra cara de la moneda), también la desorientación y la des-implicación de los ciudadanos, al no sentirse ninguno de ellos reconocidos por las acciones políticas. Es un hecho constatable que el paradigma del liberalismo democrático estadounidense es, a la vez, uno de los lugares donde menos participación votante se registra, lo cual, en cualquier caso, no deja de ser significativo. No puedo extenderme en este punto porque requeriría toda una ponencia y porque nos salimos del tema que nos ocupa; tan sólo apuntar que, en general, el personal democrático se siente antes hinchado de fútbol, perteneciente a una tradición cultural determinada, familiar, internauta, etc., que ciudadano.

---

<sup>7</sup> Jesús Conill profundiza en el principio gadameriano de “la aplicación es un momento de la comprensión” en *El enigma del animal fantástico*, Tecnos, Madrid, 1991.

<sup>8</sup> Rawls, J., *El liberalismo político*, Crítica, Barcelona, 1996.

Así pues, parece que la formación ética de los integrantes de las organizaciones esta abocada al fracaso porque no se esta preparado para ella.

Esto, es muy cierto, pero no es toda la realidad. *Analícemos bien y solucionaremos bien.*

#### **4. Formación organizacional como formación cívica**

Afortunadamente, hay muchas excepciones que confirman la regla: no todas las organizaciones se apuntan al carro de maximizar el beneficio a cualquier precio. Pero podemos ir más allá y afirmar que no podemos esperar que la conciencia cívica mejore para empezar a transformar el modo de hacer empresarial.

La dimensión económica hoy en día tiene una gran influencia y poder sobre la sociedad, posiblemente más que la política. Tal vez es más fácil mejorar la conciencia cívica social si mejora primero la económico-empresarial que la viceversa. Por eso, aunque es cierto que hay muchas dificultades para aplicar la ética económica y empresarial, y que en la mayoría de los casos se trata de re-educar al personal, no es por ello menos verdadero que tal esfuerzo en primer lugar no es imposible (al menos a nivel general) y, en segundo lugar, que vale la pena la dedicación, el sufrimiento, y por qué no, la vocación.

Además, como mínimo, aquellos que deseen tener una organización más ética, deben tener al menos la alternativa teórica de poder realizarla.

Quizás si conseguimos organizaciones en que los integrantes se sientan pertenecientes a ellas, también obtendremos gentes que se sientan ciudadanos de su sociedad.

Si logramos que en las organizaciones convivan diferentes culturas y/o diferentes maneras de entender la felicidad, sin duda estaremos ofertando un claro ejemplo de convivencia multicultural, a seguir por el resto de la sociedad.

Si logramos que los integrantes de la organización sean críticos, creativos y aporten lo mejor de ellos mismos, estaremos mejorando también la sociedad.

Todo ello, evitando los peligros de los que nos advierten Aubert y Gaudellac en el *El coste de la excelencia*<sup>9</sup>: no todo modo de lograr la implicación de los integrantes de la organización es legítimo, y a veces se puede utilizar la ética como cosmética manipuladora. No hay que olvidar que lo económico es un cauce de humanidad (mejor o peor), pero uno, no el único. Por muy bien que funcionen las organizaciones, tiene que haber espacio para otras dimensión del ser humano. Ver en qué grado ya es algo personal, y aquí -aunque lo hagamos mal- hablamos de organizaciones.

A continuación voy a ofrecer un elemento que considero crucial para lograr todo lo apuntado anteriormente. Para ello voy a basarme en la obra de A. Etzioni y otras gentes del denominado “comunitarismo económico”.

Uno de los grandes obstáculos que tenemos hoy en día para desarrollar la ética económica y empresarial y la ética cívica, es que somos “liberto-pasivos-negativos”, es decir, consideramos sólo la libertad negativa<sup>10</sup> (el dejar hacer) como la más importante y fundamental, lo cual se traduce en la práctica en que tenemos muchos derechos para que nos dejen hacer, pero eso no quiere decir que se haga. Los derechos dan razones a otros para no interferir coercitivamente con el portavoz en la actuación de los actos protegidos; sin embargo, ellos no proporcionan una razón suficiente para realizar estos actos. Hay un hueco entre

---

<sup>9</sup> Aubert, N., de Gaulejac, V., *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona, 1993.

<sup>10</sup> Berlin, I., “Dos conceptos de libertad”, en *Libertad y necesidad en la historia*, Revista de Occidente, Madrid, 1974.

derechos y rectitud que debe ser suplido yendo más allá de la moralidad de cada uno: es preciso invocar principios de decencia, deber, responsabilidad y bien común, entre otros<sup>11</sup>.

Tanto “derecho a...” nos ha vuelto excesivamente pasivos<sup>12</sup>. Aparte de otras causas que no podemos analizar aquí, el saber que podemos hacer cosas, pero no saber qué hacer en general, nos ha convertido en personal que critica mucho y hace poco, individualistas (y sin redes de asociación es difícil realizar proyectos), y en sentido lato, anti-sociales. Pagamos al Estado bien porque todavía no hemos descubierto cómo estafar bien por temor al castigo. ¿Cuánta gente hace la declaración de la renta “convencida”?

Esta situación se traduce en un desequilibrio en favor de los derechos. Mientras los derechos individuales y las responsabilidades sociales son mutuamente reforzadas de modo equilibrado, se vuelven antagónicos si el nivel de alguno de ellos es constantemente incrementado<sup>13</sup>. El problema es que, sin responsabilidades sociales, sin comunidades comprometidas y con el aumento de la atomización, los propios individuos van perdiendo su capacidad de razonamiento, competencia e incluso de la propia identidad<sup>14</sup>.

Necesitamos recordar, que los derechos presuponen responsabilidades. Y la responsabilidad:

- Da criterios de acción -que se pueden seguir o no, pero al menos se sabe que los hay.

- Promueve la socialidad: los derechos se centran en lo que uno puede hacer, mientras que la responsabilidad apela a lo que uno debería hacer teniendo en cuenta a los otros y a sí mismo.

Por otro lado, centrarnos demasiado en los derechos nos lleva a situaciones conflictivas, en las que difícilmente hay solución, a veces por conflictos de derechos, y otras veces porque son tan amplios que pueden chocar entre ellos mismos. En cambio, si añadimos la responsabilidad sin sustituir los derechos, además de que ganamos en implicación social, ganamos en justicia y en un modo más pleno de entender el ser humano<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Etzioni, A., *The Spirit of Community. The Reinvention of American Society*, Touchstone, New York, 1994, p. 263.

<sup>12</sup> Sobre la complementariedad de los derechos y las responsabilidades, ver la interesante propuesta de Adela Cortina en *Ética mínima*, Tecnos, Madrid, 1986, y en *Ética sin moral*, Tecnos, Madrid, 1990. También es de interés: Küng, H.: “A Universal Declaration of Human Responsibilities” en *The Responsive Community*, vol. 8, nº 2, spring 1988.

<sup>13</sup> Etzioni, A., *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*, Basic Books (Harper Collins Publishers), New York, 1996, p. 44.

<sup>14</sup> Etzioni, A., “Old Chestnuts and New Spurs”, en *New Communitarian Thinking*, Universtiy Press of Virginia, Virginia, 1995, p. 22. y 24.

<sup>15</sup> Ver Garfinkler, N., “Communitarian Economics”, *The Journal of Socio-economics*, vol 26, nº 1, 1997; Oliver, J., “Human Values and Economic Behavior: A Model of Moral Economy”, en Etzioni, A. y Lawrence, P. (eds), *Socio-economics: Toward a New Synthesis*, M. E. Sharpe, New York, 1991.

Así pues, introducir las responsabilidades ayuda a resolver conflictos y proporciona criterios para la toma de decisiones. Además, como se tiene en cuenta a las otras personas, es el medio ideal para aplicar la ética económica y empresarial y la ética cívica.