

REFLEXIONES SOBRE LA ÉTICA FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA

por el Académico de Número
EXCMO. Sr. D. Mariano YELA GRANIZO*

La empresa es, entre otras cosas, pero en muy primer lugar, un *grupo de trabajo*. Ahora bien, el trabajo es una *conducta humana* y, como conducta humana, implica *responsabilidad*. La raíz de la ética empresarial, como la de toda ética, es ese carácter responsable. La empresa es y tiene que ser ética, porque el trabajo en que ella, en parte principal, consiste es una conducta responsable. Si no lo es, huelga toda consideración ética.

Toda conducta, la animal y la humana, es la respuesta que un organismo vivo da a la situación que busca o por la que pasa. Pero, a diferencia del animal, el hombre, al responder, se encuentra con la realidad de su respuesta, se da cuenta de ella y tiene, por eso, como decía Ortega, que dar de ella cuenta y razón. La conducta del animal es responsiva. La del hombre es responsiva y responsable. Y en tanto que responsable, es ética y no puede dejar de serlo.

El animal se conduce para ajustarse a la situación. Si el ajuste logra suficiente acoplamiento o *justeza* entre las demandas del organismo y las ofertas del medio, el animal sobrevive y, tal vez, aprende y se adiestra. La conducta del hombre exige también este ajuste de *justeza*, so pena de estancamiento, perturbación o muerte, exactamente como le acontece al animal. Pero el ajuste del hombre no es sólo de *justeza*, sino de *justicia* o *justificación*. No sólo ha de responder de modo que alcance la satisfacción de sus necesidades; tiene, además, que darse cuenta y razón de cómo, por qué y para qué hace lo que hace, so pena, asimismo, de sufrir un desajuste personal.

* Sesión del día 12 de noviembre de 1991.

Si tiene hambre, tiene que comer, pero si para comer roba o mata, puede caer en un desajuste más perturbador e insoportable que el hambre misma.

La conducta humana, por ser responsable y en la medida en que lo sea, tiene necesidad de justificarse. Puede ser más o menos justa, más o menos valiosa, es decir, en suma, más o menos ética.

La responsabilidad intrínseca de la empresa, como grupo humano de trabajo, le exige procurar las condiciones para realizar un trabajo responsable, justo y valioso. ¿Cuáles son esas condiciones? ¿Qué es un trabajo ético y valioso? Esa es la cuestión.

La ética empresarial requiere que el trabajo del grupo que la constituye logre, o propenda a lograr, los fines que, por su propia índole, el trabajo implica. Es decir, que el trabajo, por ser *conducta humana*, sea *humanamente eficaz*.

¿Eficacia? ¿La ética de la empresa puede consistir fundamentalmente en la eficacia?

Intentaré responder a estos interrogantes. Plantean dos cuestiones principales. La primera concierne a la mala prensa que tiene el término «eficacia», si no entre los empresarios y los trabajadores, al menos en muchos intelectuales y moralistas. La segunda se refiere a la significación precisa de lo que he llamado eficacia humana del trabajo. Vayamos a ello.

Suele afirmarse que en la empresa de trabajo no todo se reduce a la eficacia, ni la eficacia es lo principal. Hay otros valores superiores, a los que la eficacia ha de subordinarse. Bien. A mí también me parece claro que no todo puede reducirse a la eficacia. Hay, ciertamente, en el trabajo humano, otros valores superiores, como la dignidad, la justicia o la felicidad del que trabaja. Pero, en primer lugar, esos valores no son necesariamente incompatibles con la eficacia y, en segundo lugar y sobre todo, la empresa no puede contribuir al logro de esos valores si incumple el deber primario y radical de la eficacia. Una empresa que dificulte o impida la realización de un trabajo eficaz fracasa como empresa; dejada a sus propios recursos, se deteriora y extingue, y ahí se acaba la historia. No puede entonces servir a otros valores superiores, ni a ningún valor. Todo lo más que puede hacer es dejar frustrados, malcontentos o cesantes a los hombres que la forman.

De acuerdo, se dirá, la eficacia es importante, pero ¿es lo principal? Pues depende de cómo se entienda eso de lo principal. Si se entiende como lo de mayor valor, ya hemos quedado en que no: hay otros valores superiores. Pero si se entiende como la condición *sine qua non* de los demás valores, hay que reconocer, a mi juicio, el valor principal de la eficacia. No se trata de que la eficacia lo sea todo, ni lo más importante. Se trata de que la eficacia define en la empresa el ámbito real en que todos los demás valores se inscriben, el valor que puede abrir paso, si se cumple, a otros valores, y el que cierra el acceso, si no se cumple, a todos los demás.

En este sentido, la ética empresarial se *fundamenta* en la eficacia. Lo demás, incluso lo superiormente valioso, puede afectar al trabajo, pero no directamente a la responsabilidad de la empresa. Es peligroso, y suele ser inmoral, que la empresa se

extralímite en sus funciones y pretenda, por ejemplo, hacer felices a sus empleados. Cabría preguntar en ese caso a la empresa: ¿quién se ha creído que es usted para arrogarse ese derecho? No, la empresa no debe invadir la vida privada de los hombres que la componen, no tiene ningún derecho a inmiscuirse en ella. Es inmoral extender el poder de la empresa —como el poder de cualquier otra colectividad, incluido el Estado— hasta esos ámbitos de la vida humana e intentar impertinente y abusivamente, de forma impositiva y autoritaria o de manera paternalista y protectora, dirigir a sus miembros hacia lo que la empresa estima como su felicidad. La única manera que tiene la empresa para contribuir, acaso, a la felicidad de sus empleados es esforzarse en conseguir un trabajo eficaz, que, precisamente por serlo, deje a los hombres y mujeres que trabajan un espacio libre para buscar, por su cuenta y riesgo, su propia felicidad.

En resumen, si mis argumentos son correctos, el primer deber ético de la empresa es lograr un trabajo eficaz. Pero vengamos realmente a lo que de verdad importa: ¿qué es un trabajo eficaz?

Ya lo apunté. El trabajo es una conducta *humana*. Sólo es eficaz si es *humanamente* eficaz. En el trabajo siempre se produce *algo*, lo produce *alguien*, con *otros* y en el *mundo*. El trabajo como conducta humana, sólo es eficaz si facilita, primero —puesto que produce algo—, una *eficacia productiva*; segundo —puesto que lo produce *alguien*—, una *eficacia personal*; tercero —puesto que se produce con *otros*—, una *eficacia social*, y, finalmente —puesto que se produce en el *mundo*—, una *eficacia ecológica*.

Dediquemos el tiempo que nos queda a reflexionar brevemente sobre estos cuatro componentes de la eficacia humana del trabajo.

En primer lugar, *la eficacia productiva*. En la empresa siempre se produce *algo*. La empresa toma de la naturaleza y de la sociedad ciertos bienes —primeras materias, energía, instrumentos, técnicas, capital, etc.— y devuelve a la sociedad otros bienes y servicios. El trabajo sólo es productivamente eficaz si lo que da es suficientemente superior a lo que toma. Comprendo que es una forma demasiado concisa y simplificadora de definir la eficacia productiva, pero no es falaz. Ese valor superior de lo que la empresa produce puede llamarse valor añadido. Es difícil de evaluar y, como se sabe, perdura sobre la cuestión una intrincada controversia. No voy a entrar ahora en ella. No hace falta. Baste, para mi propósito, consignar que si la empresa no consigue ese valor añadido, si no logra una suficiente eficacia productiva —sancionada en último término por el mercado— en cantidad, calidad, coste, rapidez, oportunidad y distribución de lo que produce, por encima de todos los gastos, la empresa fracasa. Si es privada, se deteriora y, finalmente, quiebra; si es pública, y no muestra fehacientemente su valor añadido indirecto, encubre su fracaso y traspasa, explícita o subrepticamente, el coste de su ineficacia a la sociedad.

A mi entender, la eficacia productiva es el primer deber ético de la empresa. En el fondo, significa *la conquista del mundo por el hombre*. Las empresas éticamente responsables son los proyectos en curso que, a través de la historia, organizan el saber

humano empírico, técnico y científico para subvenir mejor a las necesidades primarias de supervivencia y para ampliar y satisfacer las aspiraciones del hombre más allá del diario subsistir.

Los motivos que mueven al hombre a fomentar la eficacia productiva son múltiples y controvertidos. No puedo entrar aquí en este complejo y apasionante asunto. Mencionaré tan sólo algunos de los que parecen haber influido notoriamente en la organización de las empresas en los países que llamamos desarrollados. Entre otros, y por ejemplo, el gozo creativo y la fruición de aceptar y superar riesgos del auténtico empresario, el afán inventivo, la apetencia de logro, la ambición de poder, el interés egoísta del máximo beneficio, que, aprovechado por la «mano invisible» de la competición en un mercado libre, termina por aumentar y distribuir la riqueza de las naciones, como expuso Adam Smith, y que, en cierta medida y con diversas salvedades, continúa siendo reconocido como uno de los fundamentos de las economías más prósperas, o el deber de dominar el mundo, que, desde las palabras del Génesis, ha impulsado con frecuencia a las empresas de Occidente, o la consideración del valor religioso positivo que tiene el éxito económico y el triunfo en los negocios para la ética protestante, según el parecer de Max Weber, o, en fin, el valor reverencial del dinero, que defendió entre nosotros Ramiro de Maeztu. Creo que, en cualquier caso, sean éstos u otros los motivos conscientes e inconscientes que mueven al hombre, el primer deber ético de la empresa es esforzarse por lograr un trabajo productivamente eficaz, que aumente el valor de los bienes disponibles y contribuya al dominio del mundo por el hombre.

En segundo lugar —tan importante como el primero—, la *eficacia personal*. El trabajo lo hace siempre *alguien*, directamente o a través de artificios. Ahora bien, cada uno trabaja según es, según su personalidad, su peculiar manera de ser y comportarse, según sus aptitudes, conocimientos y hábitos, según sus proyectos, actitudes, intereses y motivaciones. Pero, asimismo, cada uno va siendo según vive y, entre otras cosas, según trabaja. En el trabajo se configura la personalidad. El trabajo es personalmente eficaz si permite y facilita la *expresión y desarrollo de la personalidad del que trabaja*. Si coarta, dificulta o impide la expresión de la personalidad o la empobrece o deteriora, el trabajo, cualquiera que sea su forzada eficacia productiva, no es humanamente eficaz.

La cuestión es, por supuesto, compleja y, lo mismo que la evaluación de la eficacia productiva, sumamente disputada y polémica. Pero es indiscutible que la eficacia personal forma parte de los deberes éticos de la empresa, en tanto que grupo humano de trabajo. Es deber ineludible de la empresa aprovechar los medios que existan e idear los que convenga para facilitar el ajuste del hombre al trabajo y del trabajo al hombre, de modo que se logre, en lo posible, la concordancia entre su personalidad y su tarea: que la empresa utilice los medios que la tecnología ha desarrollado para eliminar o aliviar los componentes meramente animales o penosos o degradantes del trabajo; que procure que cada uno sea idóneo para realizar sus funciones, sin que le falten o le sobren en exceso las aptitudes requeridas; que cada trabajador adquiera la formación necesaria para realizar su trabajo; que cada empleado pueda participar, en su medida

y según su papel, en el conocimiento, la información, la toma de decisiones y los beneficios y riesgos de la empresa; que la empresa trate de mejorar la calidad de vida en el trabajo y sepa ofrecer motivos a cada uno para gozarse en la obra bien hecha. En suma, que se procure alcanzar la necesaria eficacia productiva a través de la expresión y enriquecimiento de la personalidad del que trabaja. He ahí, concisamente expresado, el segundo deber ético de la empresa, parejo en importancia al primero. Significa, a la postre, que la conquista del mundo que, mediante el trabajo, hace el hombre sea, efectivamente, *para el hombre*. Si no, ¿para quién va a ser?

En tercer lugar, *la eficacia social*. El trabajo en la empresa lo realiza siempre alguien *con otros*. Sólo es humanamente eficaz el trabajo que alcanza suficiente productividad a través de la expresión y enriquecimiento de la personalidad del que trabaja y en condiciones tales que permitan y faciliten la cooperación y la solidaridad de cada uno con sus grupos primarios, con los componentes de las diversas secciones de la empresa, con la empresa total y con la sociedad. En la medida en que la cooperación se dificulta, menoscaba o impide, el trabajo, sea cual fuere su productividad y la satisfacción personal que a cada uno procure, será humanamente ineficaz, llevará a conflictos entre los individuos y los grupos y, a la larga, rebajará o impedirá la eficacia productiva y personal. Es otro deber ético de la empresa y, de nuevo, su realización es sumamente compleja y problemática. La historia del trabajo es, en buena parte, la historia de los conflictos sociales que la práctica del trabajo ha originado y origina. La eficacia social del trabajo es, por eso mismo, un deber ético de la empresa, cuyo cumplimiento tiene que hacerse de alguna manera compatible con la inevitable competencia entre los hombres, los grupos y las empresas. En último término, este deber significa que la conquista del mundo por el hombre sea verdaderamente *para el hombre*, es decir, para éste y para aquél, para ésta y para aquella, para todos.

En cuarto lugar, y finalmente, *la eficacia ecológica*. El trabajo se realiza *en el mundo*. Sólo es eficaz si contribuye a dominar el mundo y a respetar sus exigencias. Si permite o provoca, más bien, que el mundo domine al hombre o que el hombre degrade o destruya el mundo, el trabajo será humanamente ineficaz.

El mundo en que se trabaja tiene una doble faz. Es, por una parte, lo que llamamos *naturaleza*; consiste, por otra, en la *civilización y cultura* en que la empresa se organiza y funciona.

El trabajo es éticamente valioso y humanamente eficaz en la medida en que es productivamente inventivo, personalmente enriquecedor y socialmente solidario. Pero esta solidaridad ha de extenderse a la naturaleza. Lo que significa que, por el trabajo, pueda el hombre ir haciéndose señor de ella, pero sin agotar sus recursos, deteriorarlos o destruirlos. Los avances de la tecnología, basados cada vez más en la ciencia, incrementan progresivamente el poder del hombre sobre la naturaleza, tanto para servirse inteligente y prudentemente de ella como para insensatamente deteriorarla y hasta destruirla como fuente de trabajo y de vida. Toda conquista del hombre tiene, al parecer, su precio. La invención del hierro sirvió para fabricar la reja del arado y

cultivar mejor la tierra, sirvió también para hacer más mortífera la hoja de la espada. El ritmo exponencial del progreso técnico, la automatización, la revolución informática y de las telecomunicaciones, la manipulación del átomo y la ingeniería genética son algunas de las últimas y mayores conquistas del saber y del trabajo del hombre. Son también las mayores amenazas que pesan hoy sobre la naturaleza y la humanidad. Exigen a la empresa nuevos deberes.

El dominio del hombre sobre la naturaleza ha progresado hasta ahora mediante la competición entre las empresas. El principio básico ha sido que la empresa eficaz prospere y la ineficaz decaiga, según las reglas del mercado. No se ve claramente otra alternativa. La historia muestra que otras opciones han fracasado. Pero la libertad del mercado, como toda libertad, no es absoluta, ni funciona aislada. Forma parte del sistema total de libertades, y esta interdependencia impone a cada libertad ciertos límites, que la historia va revelando. Competición y libre mercado, sí, pero no a cualquier precio. Por ejemplo, no al precio de agotar los recursos naturales, degradarlos o destruirlos. Lo que significa libertad de competición, pero limitada por normas y leyes ecológicas.

No es humanamente eficaz, sino al contrario, humanamente suicida proseguir y aumentar el desarrollo económico a costa del derroche irracional de recursos limitados y agotables, o sin poner remedio a la contaminación creciente y a las múltiples alteraciones ecológicas, a la excesiva concentración urbana, a la desertización, a la lluvia ácida, al efecto invernadero, a la destrucción de la capa de ozono, a todas las consecuencias nocivas que el poder y el trabajo del hombre acrecientan y que hacen cada día más real e inminente el peligro de que la vida humana se degrade o incluso se aniquile. No es humanamente eficaz proseguir y aumentar, sin ningún control ético, la manipulación del átomo, la fabricación de armas nucleares y biológicas o la aplicación de la ingeniería genética con la sola mira de que la empresa prospere. Es, sin duda, un deber ético de toda empresa, cada vez más apremiante, procurar la eficacia ecológica de su trabajo, sin la cual su mismo trabajo será humanamente ineficaz y terminará por degradar y extinguir a la empresa y a la especie humana, como ya se han extinguido, según los biólogos, más del 99 por ciento de las especies que un día poblaron nuestro planeta.

No dramaticemos. Es verdad que los expertos nos dan tan sólo unos decenios para impedir la catástrofe. Pero también es verdad que los expertos a veces se equivocan. Bertrand Russell pensó que la humanidad tenía un plazo de veinte años para evitar la hecatombe nuclear: han pasado los veinte años y seguimos vivos, aunque con la misma amenaza sobre nuestras cabezas. Orwell puso en el año 1984 el reinado universal del terror, bajo la férula de un Big Brother y la guerra perpetua entre grandes bloques totalitarios: llegó y pasó el año fatídico y los hados no han sido tan funestos. La «hora veinticinco» todavía no ha sonado, no recorren aún nuestras calles en ruinas los rinocerontes de Ionesco, ni se ha reducido la humanidad, por el momento, a desechos humanos que, en sus cubos de basura, esperen sin esperanza a Godot.

Por lo demás, es discutible y más bien pusilánime y masoquista el empeño, tan

difundido en nuestro tiempo, de acentuar las tintas negras del desconocido futuro y de minusvalorar el poder innovador del ingenio humano. Ciertamente es necio despilfarrar, como lo estamos haciendo, recursos limitados como el petróleo, pero también es verdad que la invención del hombre puede, tal vez, sustituirlos, incluso con ventaja. Todo parece indicar, por ejemplo, que no está demasiado lejos el aprovechamiento, desde plataformas espaciales, de la energía solar, prácticamente inagotable, y más cercana, aunque todavía no a lá mano, la producción de energía a bajo coste y prácticamente sin límites mediante la fusión nuclear. Precisamente ayer, mientras escribía estas páginas, la prensa daba cuenta del éxito logrado —todavía limitado a experimentos de laboratorio— en la fusión controlada de núcleos de deuterio y tritio, isótopos del hidrógeno, que es el material más abundante del universo.

Desde luego, no dramaticemos. Pero hay que reconocer que el desequilibrio ecológico sigue y que la amenaza de degradación o muerte planetaria continúa gravitando sobre nosotros. ¿Seremos capaces de sortearla? En todo caso, nuestro futuro depende de nuestro saber y nuestra tecnología, pero depende también, y cada vez más, de nuestro comportamiento ético. Atenerse a él y promoverlo es un deber de las empresas de trabajo, si, inteligentemente, eligen subsistir y acrecer la eficacia humana de su labor.

El mundo en que vivimos presenta, como dije, una segunda faz. No es sólo el mundo de la naturaleza, es, asimismo, el mundo de la civilización y la cultura. A éste se refiere también la ecología, que, en este contexto, convendría llamar *ecosofía*: la sabiduría que pueda acercarnos a transformar la Tierra, y tal vez el espacio cósmico, en un *hogar* habitable.

Es un hecho que la Tierra se va convirtiendo aceleradamente en un mundo común a todos los hombres y a todos los pueblos. Si la libre competición puede favorecer el progreso global de una nación, premiando a las empresas más eficaces y penalizando a las más ineptas, la competición entre las naciones no puede permitirse el mismo lujo. En nuestro mundo, cada vez más planetario, todas las naciones dependen de todas. Si conviene que la empresa ineficaz quiebre, no podemos dejar que se hundan las naciones menos eficaces. Ello provoca grandes perturbaciones del mercado, penalidades insufribles, rebeliones y guerras. Sobre la ley del más apto, el más fuerte y el más eficaz, y coordinada con ella, es perentorio que sepamos promover la ley de la cooperación planetaria. Es el deber ético que puede mantener y elevar la eficacia verdaderamente humana del trabajo.

El imperativo ético de la cooperación es ineludible para evitar el caos. Y ha de regir, so pena de ineficacia y fracaso de la humanidad, tanto entre las naciones como entre la empresa y la sociedad. De nuevo, sí, sin duda: competición entre las empresas, pero dentro de los límites de la eficacia ecológica en el aprovechamiento de los recursos naturales y dentro de los límites de la eficacia ecosófica en el aprovechamiento del saber y la técnica en beneficio de la comunidad de naciones y de la comunidad de los hombres. También de los ineficaces, inválidos, minusválidos, accidentados, parados,

enfermos y ancianos. Son personas y si, para obtener un trabajo presuntamente eficaz, la empresa los desecha por inútiles y, de alguna manera, no contribuye a su integración en el mundo de la naturaleza y la cultura, el trabajo no será humanamente eficaz.

Finalmente, la eficacia ecológica sólo se cumple en la medida en que el trabajo facilita la transformación del mundo en un hogar habitable, en el que el hombre, si lo pretende, pueda vivir con sentido, en una cierta armonía consigo mismo, con los otros y con la naturaleza, con cierto sosiego y ocio y alguna brizna de felicidad. No es humanamente eficaz el trabajo si con él se exagera la proliferación de necesidades con el mero fin de aumentar la producción para satisfacerlas. Ello puede llevar, y está llevando, a que el hombre se sienta preso en la creciente espiral de un consumismo febril, estupefaciente y enajenante, que no le deje holgura para saborear creadoramente el tiempo libre y la riqueza de la realidad que en ese tiempo se manifiesta.

He ahí, en conclusión, lo que entiendo por trabajo humanamente eficaz. No es, seguramente, una meta alcanzable en la que, una vez lograda, pueda el hombre descansar. Es, más bien, un camino interminable que hay que ir haciendo al andar. En este camino consiste la ética fundamental de la empresa. Que se concreta en el esfuerzo por lograr un trabajo que sea, a la vez, productiva, personal, social, ecológica y ecosóficamente eficaz.

Son las cuatro o cinco facetas principales del trabajo humano. Son interdependientes pero distintas, y pueden entrar, y de hecho incesantemente entran, en colisión y conflicto. Es preciso añadir que para avanzar hacia su posible solución no basta con la sola ética empresarial, la única que aquí he intentado esbozar. Ha de articularse esta ética, por una parte, con la que le corresponde al Estado, en su actividad socioeconómica y política, sostenedora e impulsora siempre, correctiva a veces y, en el fondo, subsidiaria y complementaria de la ética de la empresa, y ha de operar, por otra parte, dentro de una ética supranacional que armonice la competición y la solidaridad planetarias.

En coordinación con estas perspectivas éticas, en buena medida extraempresariales y que en esta ocasión no he examinado, creo que el deber ético primordial de la empresa es ingeniar los medios para reconocer los conflictos que incesantemente surgen entre los componentes productivos, personales, sociales y ecológicos del trabajo humano, con el fin de afrontarlos, atenuarlos y, en lo posible, resolverlos.

La alternativa es la ineficacia humana del trabajo, la degradación de la vida o la desaparición de la humanidad sobre nuestro pequeño planeta azul.