

# ¿Es rentable ser ético? <sup>1</sup>

Rafael Termes

Sin duda, alguna vez nos habremos preguntado si realmente es necesario ser ético en la vida empresarial, y si es así, ¿cómo se compatibiliza la exigencia ética en la empresa con la necesidad de lograr los objetivos económicos de la misma? Dicho de otra manera: ¿vale la pena ser ético?, ¿es rentable? Intentaré responder brevemente a estas preguntas.

## ¿ES NECESARIO SER ÉTICO?

La necesidad de la ética en el campo de la economía se explica, en parte, por los efectos externos que, fuera de los mecanismos de mercado, producen las actuaciones de los sujetos [...] ¿«tengo derecho» a verter las aguas sucias de mi fábrica al río o sus humos al prado vecino? ¿Es superior el derecho de los perjudicados al de los trabajadores, cuyo nivel de vida depende de la continuidad de la fábrica contaminante? ¿Y el derecho de los consumidores a tener bienes baratos? ¿Es ético limitar el acceso de otras empresas a las patentes que he conseguido con mis investigaciones? [...] En definitiva, si la actuación de los individuos se guía no sólo por su bien individual, sino por alguna forma de bien común, es posible internalizar los efectos externos, reducir los costos de control y minimizar el papel del Estado. Este argumento explica como digo, en parte, la necesidad de la ética, pero no es toda la explicación.

La segunda razón por la cual el comportamiento ético es necesario, es por el efecto que las actuaciones del agente producen en el interior de los demás. Tomemos, por ejemplo, la virtud de la veracidad: mis mentiras, además de degradarme a mí, tienen efectos sobre otras personas. Les estoy enseñando que pueden mentir, les estoy enseñando cómo hacerlo, y quizás les estoy induciendo a ello, si mis mentiras

<sup>1</sup> Publicado originalmente en la Revista *Itsmo*, en Septiembre de 2001. La selección de fragmentos fue llevada a cabo por BValue Consulting, S.C.

hacen la vida más difícil a los que quieren seguir siendo sinceros. Otro ejemplo: si el directivo de una empresa decide que no hay límites morales para obtener beneficios y toda clase de ventajas personales, es evidente que se deteriora éticamente, pero además este modo de comportarse se convierte en norma de actuación de sus colaboradores y producirá, por otra parte, efectos sobre la conducta de todos ellos, en su familia y en la sociedad. Ése es el sentido social de la ética: incluso acciones que parecen meramente privadas, personales, pueden tener implicaciones importantes para los otros como personas y para la sociedad. [...]

## **EL LAZO EMPRESA-PERSONA**

Supongamos que un directivo ha tomado una decisión claramente injusta respecto a alguna persona de su organización. Pues bien, esa decisión tendrá un profundo impacto en su capacidad afectiva y, por lo tanto, consecuencias en sus futuras relaciones afectivas con su propia familia.

Los sentimientos no se modificarán de modo inmediato, de ahí que en apariencia todo parezca seguir igual en el plano familiar (no se siente que haya ocurrido nada en ese plano). La situación, sin embargo, es similar a la que ocurre al infectarse una herida: de momento los efectos tan sólo se notan en la lesión.

Obsérvese que somos tan conscientes, aunque sólo sea intuitivamente, de que las cosas funcionan más o menos de esa manera, que a nadie le gusta que sus seres queridos sepan que se está comportando de modo cruel con otras personas. Cuando una persona es injusta, su injusticia acabará afectando a todas las personas con las que se relacione. Por sus sentimientos respecto a cada una de ellas, el proceso será más lento en los casos particulares, pero la Ética demuestra que esos sentimientos no son más que las hojas y los frutos de un árbol cuya raíz ya está seca. [...]

En resumen, la necesidad de la ética, deducida del efecto que produce en quien decide, en el otro y en la sociedad en general, puede expresarse diciendo que la ética en economía no constituye una imposición externa, como temían los

economistas en el pasado (y algunos siguen temiendo hoy), sino una condición de equilibrio o estabilidad del sistema socio-económico.

Esto quiere decir, en el plano individual, que el proyecto de vida de una persona y su actuación diaria no pueden regirse, sin más, por los criterios de la economía: la ausencia de reglas éticas llevará a conductas que pueden acabar contradiciendo el propio desarrollo [...]. Y en el plano social, que la observancia de la reglas económicas no basta para asegurar la estabilidad a largo plazo de la evolución de la sociedad: si no se atiende a los criterios éticos meta-económicos la vida acaba por hacerse imposible y la sociedad no tendrá garantizado lo que en terminología económica hemos llamado equilibrio estable.

### **¿ÉTICA RENTABLE?**

Pasemos ahora a la otra pregunta: ¿es rentable ser ético en la dirección de las empresas? Hoy es común oír discursos encaminados a convencer a los directivos y futuros directivos de la importancia de que se comporten éticamente, porque ese tipo de comportamiento es económicamente rentable a largo plazo.

Reconociendo la buena voluntad que está detrás de la mayoría de esos intentos, los argumentos incluyen tal mezcla de verdad y mentira que la mínima conclusión acerca de ellos es su falta de seriedad científica [...] Es cierto que resulta fácil demostrar que un comportamiento ético es condición necesaria, aunque no suficiente, para la maximización de valores económicos futuros, pero esto no es la razón para ser ético, es sólo una propiedad de las decisiones éticamente correctas.

Pretender que quien decide se comporte éticamente por motivos económicos es tan insensato como pretender que una persona se abstenga de beber un veneno porque tiene muy mal sabor. Ese tipo de formación terminaría educando directivos condenados a morir envenenados en cuanto se tropezasen con venenos cuyo sabor les resultase agradable [...] El que miente para vender un producto defectuoso sacrifica muchas cosas; su compromiso con la verdad, su realidad como persona cabal, su sociabilidad a la consecución de un fin, el beneficio.

Quien utiliza la ética con el fin de obtener un beneficio, está haciendo una violencia parecida y está aprendiendo a poner el fin del beneficio por delante del fin de la realización como ser humano: está haciendo trampas consigo mismo. No es de extrañar que tarde o temprano recurra a otros medios menos lícitos para la consecución del mismo resultado.

¿Quiere decir esto que la decisión de comportarse éticamente supone renunciar al beneficio? ¿Atentar contra la rentabilidad? No ciertamente. Lo único que decimos es que la razón para ser ético no es que la ética pague, aunque muy bien puede suceder que pague, si se entiende bien lo que hay que entender por «rentable».

En primer lugar, si todo lo dicho hasta ahora es aceptable, una sociedad ética es una sociedad más eficiente: en este sentido la ética es rentable, pero será para todos, para la sociedad, no necesariamente para cada individuo. En efecto, ante cualquier situación puedo cumplir siempre las reglas éticas no disimular los defectos de un producto, por ejemplo, lo que resulta rentable para todos excepto, a primera vista, para mí, si los demás no cumplen las reglas. O puedo decidir no cumplirlas sabiendo que los demás las cumplen.

Esto parece muy «razonable» porque entonces la conducta no-ética es rentable para mí, al menos a corto plazo: si nadie disimula los defectos de sus productos los clientes no sospecharán que yo sí los disimulo, con lo que saldré beneficiado (es el caso del «viajero sin boleto»: si el tren funciona normalmente porque todos pagan, el «aprovechado» sale ganando).

Ahora bien, a la larga, el resultado de mi comportamiento es animar a no cumplir las reglas éticas: si yo disimulo los defectos de los productos, cada vez habrá más vendedores que también lo harán. Y cuando muchos lo hagan todos saldrán perdiendo, porque se crearán situaciones del tipo «dilema del prisionero»: si todos dicen la verdad, todos salen ganando; si alguno no dice la verdad, el mundo resultante es el peor de todos.

En definitiva, la falta de ética puede ser rentable a corto plazo, para algunos, en algunas ocasiones. La ética es siempre rentable a largo plazo para el conjunto de la sociedad. Las conductas, tanto las éticas como las inmorales, se extienden a largo plazo como una mancha de aceite por el aprendizaje individual y social, que lleva al sujeto a hacer lo bueno o lo malo y enseñar a los demás a hacerlo: los seres humanos aprendemos de los demás como «por contagio». [...]

No hay que ser ético en la vida profesional y en la gestión empresarial porque es rentable, pero a la larga lo es. Así lo testifican multitud de profesionales y empresarios que saben renunciar al enriquecimiento rápido o al beneficio inmediato en aras de la rentabilidad sostenida a largo plazo, que es la garantía de la continuidad, el desarrollo y la expansión; lo cual constituye el fin último de la empresa como comunidad de personas.

## **LA EXCELENCIA PROFESIONAL Y LA ÉTICA**

Comportarse éticamente y al mismo tiempo lograr resultados económicos satisfactorios; no hacer lo mismo que los competidores cuando lo que hacen no es ético y triunfan; tomar decisiones económicas en función del impacto psicológico y ético de esta decisión y obtener un buen nivel de beneficios, supone que el dirigente empresarial, en vez de actuar de manera rutinaria y mediocre, ponga en juego investigación, imaginación y creatividad, es decir, la excelencia profesional. De hecho, el esfuerzo por alcanzar la excelencia forma parte del comportamiento ético del empresario, hasta el punto que una ejecutoria profesional y técnicamente deficiente no es ética por muy «buenos sentimientos» que tenga el supuesto empresario.

Podríamos aquí citar ejemplos de empresas con gran calidad técnica y ética que, en una cuestión concreta, como puede ser la remuneración de los trabajadores y el despido, han actuado de manera distinta a la que actuaba su entorno para defender sus beneficios y, sin embargo, en razón de su excelencia en la gestión, figuran en la

cabecera de los rankings por rentabilidad sobre ventas, activos y fondos propios, a lo largo de 25 ó 50 años.

Estos ejemplos apoyarían una especie de ley general que vendría a decir que cuanto mayor sea la calidad ética y profesional de la dirección de una empresa, menor será su propensión a contemplar las circunstancias concretas de un entorno dado como fuente de disyuntivas éticas. A la inversa: una empresa que no sepa ver nada más que los beneficios económicos inmediatos, como su razón de ser, estará plagada casi constantemente por «conflictos éticos» generados por las circunstancias del entorno. [...] Tenemos experiencias de bastantes directivos con auténtica categoría profesional que con la mayor naturalidad rechazan posibilidades oportunistas no-éticas que ofrece el entorno, sencillamente porque tienen bien claro el efecto corrosivo que ello tendría en el funcionamiento de sus equipos humanos.

Saben bien la desmoralización que cunde entre los buenos vendedores cuando estos perciben que los productos que venden suponen un cierto engaño al cliente y conocen también los engaños que esos vendedores intentarán con la empresa. Saben que los ambientes morales laxos provocarán gran hinchazón en las cuentas de gastos. No hay un sólo ámbito en la empresa en que la confianza mutua no sea importante. Y barruntan, muy acertadamente, que esa confianza es imposible que exista sin un alto grado de calidad ética. El entorno para ellos puede ser incómodo, pero son capaces de sacrificar las salidas fáciles no-éticas a esos conflictos, porque son conscientes del tremendo costo oculto que significaría para sus organizaciones esa caída en la tentación oportunista. [...]