

## LA ENSEÑANZA DE LA ÉTICA DE LA EMPRESA

ANTONIO ARGANDOÑA

The teaching of business in a business school is discussed, with special reference to the possibility of both learning and changing ethical abilities (virtues), the need of ethics in business, how to teach business ethics, and the contents of the course.

Conocí al Profesor Millán-Puelles a finales de los años sesenta. Había sido invitado a dialogar con el claustro de profesores del IESE sobre algo que estaba, desde sus comienzos, en la entraña de la labor de esta Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra: una concepción del proceso de dirección basada en una visión cristiana del hombre y de la sociedad. La dignidad de la persona, el ejercicio de las virtudes en las tareas de dirección, los fundamentos morales de la labor del directivo y la responsabilidad inherente a su trabajo fueron aflorando en aquella conversación. Nadie se extrañó de tener a un filósofo entre profesores de dirección: es lógico en una universidad –o, al menos, lo es en la Universidad de Navarra–.

Al cabo de los años mis intereses se han ido decantando hacia aquellos temas que el prof. Millán-Puelles discutió con nosotros, sin abandonar la docencia de la economía, pero haciéndola compatible con la enseñanza y la investigación en la ética de la empresa. No soy, pues, un filósofo, como quedará patente en las páginas que siguen. Pero, a la hora de representar al IESE en este homenaje, me ha parecido que el tema elegido, "La enseñanza de la ética de la empresa", concuerda perfectamente con los intereses intelectuales y prácticos del prof. Millán-Puelles.

Y es un tema candente en la ética de la empresa. Ésta se viene enseñando, desde hace años, en todo el mundo. Pero, ¿qué ética se enseña? ¿Con qué fin?

## 1. ¿Se puede enseñar ética en una Escuela de Dirección de empresas?

La ética es la ciencia que trata de la conducta del hombre, con vistas a la consecución de su último fin –llámesele felicidad, autoperfección, santidad, realización, "vida buena", etc.–<sup>1</sup>.

Es una ciencia, no un conjunto de opiniones o creencias, porque hay una verdad sobre el fin del hombre y sobre los medios para alcanzarlo (por ejemplo, una persona que se haga adicta a la droga, o que asesine a otra, se daña de tal modo a sí misma –y la sociedad en la que vive– que difícilmente podrá alcanzar su fin, si no corrige a tiempo su error).

Es una ciencia práctica, porque interesa no tanto el conocimiento como la puesta en práctica. También lo es por el modo de conocer: el ejercicio de la razón práctica. Y es una ciencia normativa: explica qué debe hacer el hombre. No es un mero recuento de la conducta de las personas –eso sería sociología–, ni una introspección sobre lo que a cada uno le gustaría hacer.

Es una ciencia del hombre, basada en la antropología –que es el estudio filosófico del hombre–. Y como el hombre es un ser social, la ética tiene también una vertiente social. Por eso debe ser tenida en cuenta en todas las ciencias sociales: dirección de empresas, economía, sociología, etc. –algo en lo cual el Prof. Millán-Puelles fue pionero en este país–<sup>2</sup>.

Como toda ciencia, la ética se puede aprender. Consta de un conjunto de principios, razonamientos y corolarios que llevan a unas conclusiones prácticas, y que pueden estudiarse, a partir de unos conocimientos mínimos de antropología.

Pero, sobre todo, siendo una ciencia práctica, la ética se aprende en la vida diaria. De hecho, forma parte –y una parte importante– de la educación que cualquier persona recibe desde pequeño, educación que intenta, precisamente, hacer de ella una persona completa, capaz de alcanzar su fin –que será la tarea de toda su vida–. Por eso la ética se enseña primero en su vertiente práctica –"no digas mentiras"–, y sólo después se hace la reflexión teórica –"la veracidad es necesaria para la convivencia en sociedad"–.

---

<sup>1</sup> Esta ambigüedad en la descripción del fin del hombre no quiere decir que esos fines sean intercambiables, o que cualquiera de ellos sea válido. Su finalidad es, más bien, pedagógica: si admitimos que el hombre tiene un fin, debe haber una ciencia que estudie en qué consiste ese fin y los medios para alcanzarlo. Y esa ciencia es la ética.

<sup>2</sup> A. Millán-Puelles, *Economía y Libertad*, Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid, 1974.

Y si la ética puede aprenderse, también puede enseñarse. Sus principios, teoremas y corolarios –las leyes morales– se pueden enseñar como los de cualquier otra ciencia, mediante libros, artículos, clases, conferencias, seminarios, debates, estudio, etc. Pero su práctica se adquiere como se adquieren los hábitos: mediante la repetición de actos, con la guía de la voluntad –que se esfuerza por vencer la resistencia que esos actos provocan en el hombre– y con el gobierno de la razón –pues no son un ejercicio sin sentido<sup>3</sup>. Y, como en todas las actividades consistentes en la adquisición de hábitos, el papel de otras personas suele ser muy importante: con sus consejos, con sus correcciones, con el empuje y el ánimo que nos dan, con el ejemplo de su vida... De algún modo, el ser social del hombre implica que todos aprendemos de todos. Y así, del mismo modo que cada una de nuestras acciones tiene un contenido ético-personal, porque nos acerca o nos aleja de nuestro fin, tiene también un contenido ético-social, porque ayuda a los demás a acercarse a su fin o se lo dificulta, y porque les enseña a actuar de un modo o de otro: en definitiva, porque contribuye, positiva o negativamente, al fin de la sociedad.

## 2. ¿Por qué hay que ser ético en la dirección de empresas?

Hay fundamentalmente tres razones por las que el directivo de empresa (o de cualquier otra organización) debe ser ético:

1. Por una razón estrictamente personal. Si el hombre debe ser ético en todas sus actividades, porque todas le llevan a su fin o le alejan de él, también debe serlo cuando actúa en su vida laboral o profesional y, en concreto, como director de actividades socioeconómicas.

2. La conducta de cada persona influye en la de las demás, como ya hemos señalado. Por tanto, en todas sus acciones debe tener en cuenta cómo ayuda o dificulta a los demás a alcanzar su fin: existe, pues, una responsabilidad social de cada uno respecto de los demás.

3. La tercera razón es de carácter profesional, y podemos presentarla desde diversos puntos de vista:

a) En primer lugar, al director de empresa le corresponde la organización de la actividad, la toma de decisiones, la conducción de equipos humanos, el impulso de la acción, etc., para conseguir los fines de la empresa –para cambiar la realidad, consiguiendo resultados–. El adecuado desempeño de todo esto es ya un deber ético para él, porque

<sup>3</sup> A. Millán Puelles, "Virtudes morales", *Léxico Filosófico*, Rialp, Madrid, 1984.

forma parte de su tarea como persona –que dirige– una empresa: la profesionalidad es un deber moral del directivo.

b) Pero hay más dimensiones éticas en la tarea profesional del directivo. Los fines de la empresa deben conseguirse al mismo tiempo que los sujetos que participan en su actividad alcanzan sus propios fines<sup>4</sup>, y es responsabilidad del directivo –una responsabilidad ética– no impedir, sino facilitar, que los alcancen<sup>5</sup>. O, con otras palabras, las tareas de las personas en la empresa deben ser éticas, y forma parte de la responsabilidad moral del directivo ayudarles a conseguirlo.

c) La misma actividad de la empresa debe ser ética, y el directivo debe poner los medios para que efectivamente lo sea. De otro modo, se producen conductas inmorales, que se transmiten de unos agentes a otros dentro de la empresa por aprendizaje negativo, generando incentivos perversos y rompiendo la unidad de la empresa y su capacidad para conseguir sus fines. La ética debe, pues, formar parte de todo proceso de toma de decisiones, como un criterio imprescindible<sup>6</sup>. Por tanto, el directivo debe tener en cuenta los efectos de sus decisiones en sí mismo y en los demás dentro de la organización, a la hora de juzgar su adecuación. Y conviene subrayar que la ética entra aquí no como un criterio externo, impuesto por una autoridad exterior o por las preferencias personales del decisor, sino como un componente más dentro del proceso de toma de decisiones: una decisión inmoral no sólo causa daño al decisor, sino que deteriora la organización, da lugar a otras conductas inmorales, genera incentivos perversos y contribuye negativamente a los fines de la empresa, aunque a corto plazo y con criterios

---

<sup>4</sup> Esto, por una razón de eficiencia –con gente desgraciada no se puede conseguir ninguna meta que valga la pena–, pero también por un deber de solidaridad con ellos, por el ejercicio de la responsabilidad social y profesional. Y porque ayudándolos a ellos me realizo yo como persona.

<sup>5</sup> Nótese que decimos que los sujetos deben conseguir sus fines, no sus deseos o caprichos. No es tarea del directivo proporcionar estos últimos, porque, si no lo hace, rompe la capacidad de unidad en la empresa.

<sup>6</sup> El método del caso se basa en un esquema como el siguiente: 1) Exposición de los hechos (y separación de los hechos de las opiniones). 2) Diagnóstico de la situación. 3) Enunciado del problema o problemas que se identifican. 4) Generación de alternativas de acción. 5) Establecimiento de los criterios de decisión. 6) Decisión. 7) Puesta en práctica de la decisión. La ética aparece, fundamentalmente, en el establecimiento de los criterios de decisión, pero está presente también en otros lugares. Por ejemplo, los hechos pueden merecer el calificativo de inmorales, lo que puede llevar al diagnóstico de una situación inmoral y al enunciado de un problema no exclusivamente técnico, sino, sobre todo, ético. Y también hay que tener en cuenta la ética en las demás etapas, como la generación de alternativas o la implementación de la decisión.

estrechos pueda parecer que tiene efectos predominantemente positivos, por ejemplo, sobre los beneficios.

d) La empresa es una organización dentro de una sociedad más amplia, hacia la que tiene también deberes morales, porque con sus decisiones afectan también a otras personas, organizaciones y sociedades, facilitándoles o dificultándoles la consecución de su fin –el de cada persona u organización, y el de la sociedad en su conjunto–, lo que suele llamarse el bien común.

Nótese que los argumentos que hemos dado han sido los mismos en todos los niveles: la ética es una responsabilidad, un deber, un compromiso, una obligación, una necesidad de cada persona consigo misma y con los demás, y esa responsabilidad implica a la conducta interna y a las actividades externas, porque no pueden serle ajenos los efectos que sus acciones tienen sobre los demás. Esto quiere decir que hay una sola ética con distintas manifestaciones personales y sociales, profesionales, familiares, políticas, cívicas, etc.: los principios teóricos, las normas prácticas y las razones por las que hay que ser ético valen para todas las facetas de la vida humana (lo que no suprime algunas peculiaridades no despreciables en cada nivel).

### 3. ¿Se debe enseñar ética en las escuelas de dirección?

Si se admiten los argumentos dados más arriba, parece obvio que la ética debe estar presente en las enseñanzas de dirección de empresas, por varias razones:

1) Porque la ética es un componente imprescindible en el proceso de toma de decisiones. Por tanto, la teoría y la metodología de la toma de decisiones en la empresa deben incluir la ética.

2) Porque las escuelas de dirección no sólo transmiten conocimientos, sino que enseñan a ponerlos en práctica –son escuelas profesionales–. Y esa puesta en práctica debe incluir también el contenido ético de las decisiones.

3) Como parte de la función social de las escuelas de dirección, que deben ofrecer no ya lo que sus alumnos y participantes solicitan, sino lo que necesitan. En este orden de cosas, no sería ético que una escuela, conociendo la relevancia de la ética, no la incluyese en sus enseñanzas.

Después de enunciar el deber que las escuelas de dirección tienen de enseñar ética, de un modo u otro, debemos examinar los argumentos en contra. He aquí algunos de ellos:

1) *No se puede pretender hacer que los participantes sean (más) éticos, porque no vienen a esto.*

Efectivamente, ésta es una decisión personal, que, además, está en un continuo proceso de actualización (o de abandono). Sin embargo, sí se puede ayudarles a plantearse la necesidad de ser más éticos, a conocer el modo de serlo y a disponer de los criterios para ello, respetando siempre su libertad, ya que el objeto de la formación no es que la persona actúe bien, sino que esté capacitada para ello<sup>7</sup>. De algún modo, se trata de "venderles duros a cuatro pesetas", dándoles más de lo que piden (porque lo necesitan)<sup>8</sup>.

2) *Vienen con sus criterios o valores morales ya formados (o deformados), y no se puede pretender cambiarlos en unas cuantas clases.*

No obstante, el proceso de aprendizaje moral está siempre abierto, y no hay por qué negarles la oportunidad de mejorar su formación ética<sup>9</sup>. La unidad moral de la persona exige una formación integral –algo muy propio de la Universidad–, que abarque todas las facetas de la vida.

3) *La ética, que es una ciencia práctica, no se adquiere en un curso o seminario.*

Pero en una Escuela de Dirección se intenta no sólo transmitir conocimientos, sino también desarrollar capacidades o aptitudes (hábitos operativos) y actitudes (valores), por procedimientos quizás poco precisos pero no menos efectivos.

Por tanto, en clase de ética se pueden transmitir conocimientos de ética (principios, criterios, métodos, etc.), y quizás algunos valores; pero en esas clases, y en toda la actividad de la escuela, se pueden –se deben– transmitir las actitudes y los valores éticos<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> A. Millán Puelles, *La formación de la personalidad humana*, Rialp, Madrid, 21973, 74.

<sup>8</sup> Pero, además, deben ser conscientes de que las reglas del juego están cambiando, y que la sociedad valora más ahora algunas conductas éticas (p. ej., las relacionadas con el medio ambiente, la igualdad de derechos entre personas de distinto sexo, etc.).

<sup>9</sup> En las decisiones de dirección rara vez hay una solución única a un problema, lo que obliga a considerar alternativas, puntos de vista y efectos que no se habían considerado antes. Del mismo modo, la consideración de la dimensión ética del problema obligará a revisar los efectos de las decisiones, a considerar otros puntos de vista, a abrirse a los problemas de otras personas.

<sup>10</sup> Por ejemplo, mediante casos en los que se muestre la excelencia personal, profesional y moral de un directivo, aun sin poner énfasis en esa excelencia; o a través del ejemplo de honradez, lealtad, dedicación y hombría de bien de un profesor; o mediante la actuación de los compañeros de clase, etc.

4) *Es tan poco lo que se puede conseguir, que no vale la pena perder el tiempo en ello.*

No es así: vale la pena, porque, aunque se consiga poco, ese poco es muy importante. Este argumento puede presentarse también en sentido comparativo: una nueva clase de dirección financiera, impartida en lugar de una de ética, puede añadir conocimientos importantes y tangibles, frente a unos resultados imprecisos y difíciles de valorar del curso de moral. Pero esto significa, en definitiva, que no se ha entendido la importancia de la ética y por qué debe ser enseñada en una escuela de dirección.

5) *La ética choca frontalmente con el mundo de los negocios: va a extrañar, a molestar y a provocar reacciones contrarias en los alumnos, sobre todo si son ya directivos con experiencia.*

No tiene por qué ser así, si se les explica adecuadamente qué es la ética y por qué hace falta en la toma de decisiones. La misión de la escuela no es halagar, sino formar.

6) *Puede provocar conductas oportunistas: los alumnos dirán lo que esperan que agrade al profesor, no los que ellos crean.*

Pero esto mismo puede ocurrir en otras materias. Y no tiene por qué suceder, si el profesor actúa adecuadamente y se crea un ambiente abierto de franqueza, discusión y cooperación.

7) *Puede verse como una forma de indoctrinación.*

El riesgo existe, pero puede evitarse. Se trata de que los alumnos sean conscientes de por qué la ética debe estar presente en la toma de decisiones, y de que se acostumbren a tener en cuenta los criterios éticos. No se les pide que acepten acríticamente un cierto tipo de ética, sino que busquen activamente cuáles son los criterios más adecuados (sin por ello incurrir en un relativismo moral).

8) *Una escuela de dirección no puede pretender que los directivos renuncien a obtener beneficios, en nombre de criterios éticos.*

No se trata de que no obtengan beneficios: no es "money versus ethics". Deben tener muy claro que se puede y se debe ganar dinero, pero respetando siempre unas condiciones (éticas) que, en definitiva, garantizan la permanencia del negocio, el desarrollo de éste, la felicidad de las personas implicadas y el propio cumplimiento de su fin como personas y como directivos. En todo caso, es parte de la función de una escuela de dirección enseñar a sus alumnos qué son los beneficios, por qué son importantes, por qué deben obtenerse y por qué no deben obtenerse a costa de cualquier sacrificio.

9) *No hace falta la ética: basta la observancia de la ley.*

No es verdad: la legalidad no es sinónimo de moralidad. La ley no abarca todas las situaciones moralmente relevantes. Además, suele elaborarse con retraso, una vez que han aparecido los problemas; es correctiva y punitiva, no perfecta; tiende a burocratizar los problemas, etc. En resumen: hay cuestiones morales que la ley no puede (ni debe) plantearse. Y hay leyes que son inmorales, que no deben ser observadas.

Como resumen, podemos decir que enseñar ética no es fácil —es, probablemente, más difícil que enseñar cualquier otra materia de las que componen el curriculum de una Escuela de Dirección—. Pero es un deber de las escuelas de dirección intentarlo: poner a cada participante ante la oportunidad de desarrollar al máximo su capacidad de tomar decisiones técnica y éticamente correctas, en las condiciones difíciles de la vida profesional diaria. En definitiva, la Universidad no puede abdicar de su papel humanizador.

Y cumplir esta misión implica dar un sentido a la vida y a la profesión de directivo, dar una dimensión social a su función, formar líderes que sean conscientes de sus responsabilidades: hay que hablar de responsabilidad, no sólo de competencia o de resultados, y de actitudes y valores, no sólo de capacidades y conocimientos.

#### 4. **¿Cómo debe enseñarse la ética en una escuela de dirección?**

A la vista de lo anterior, he aquí algunos de los criterios que deben tenerse en cuenta en la enseñanza de la ética en una escuela de dirección:

1) Exquisito respeto a la libertad del alumno o participante —como en otras disciplinas: se le puede hacer ver que está en un error, pero siempre respetándole y no coaccionándole.

2) La ética debe integrarse con el proceso de toma de decisiones, como una parte esencial del mismo: una decisión no ética no es una decisión correcta en todas sus dimensiones, aunque maximice los beneficios, las ventas, el valor de las acciones o la remuneración y el prestigio del directivo.

3) Debe seguirse un enfoque multidisciplinar: cada disciplina debe considerar las dimensiones éticas de sus decisiones específicas. Pero, al mismo tiempo, como cada decisión es siempre una decisión de dirección —y es esto lo que da unidad al proceso de decisión—, la ética debe tener también un enfoque unitario: no es una cuestión de finanzas, o de com-

portamiento humano, o de dirección de personal, sino simplemente de dirección –aunque hay una ética de las finanzas, de la dirección de personal, etc.–.

4) La ética es, sobre todo, práctica. Por tanto, todo el quehacer de la escuela debe estar impregnado de sentido ético. Si el profesor recomienda, aprueba o, al menos no censura una acción que los alumnos califican de inmoral puede echar por tierra todo el esfuerzo desarrollado en un curso de ética.

5) Esto requiere, a su vez, que todos los profesores reconozcan, teórica y prácticamente, la importancia de la ética en la toma de decisiones, y la tengan en cuenta, explícitamente, en sus sesiones.

6) Pero debe haber también un cuerpo teórico dedicado a la ética, enseñado en algún curso o seminario, porque la ética es una ciencia con reglas propias, cuyos principios, criterios y razonamientos hay que entender.

## 5. Sobre el contenido de un curso de ética de la empresa.

Como es lógico, no hay reglas definitivas sobre cuál debe ser el contenido de un curso de ética de la empresa en una escuela de dirección. Dependerá de la edad y formación previa de los alumnos, de la duración del programa, de los objetivos del mismo, etc., y será, por tanto, distinto en una diplomatura o licenciatura universitaria, en un Master de larga duración, en cursos breves de postgrado, en un programa doctoral o en cursos post-experiencia de formación de directivos en ejercicio. No obstante, he aquí algunas sugerencias:

### 1) La ética debe estar presente en todo el curriculum.

La identificación de los problemas éticos y el uso de los principios y criterios teóricos y prácticos para resolverlos deben estar presentes en las diversas disciplinas y cursos, aunque quizás en diverso grado, desde un mínimo de no-hostilidad hacia los planteamientos éticos, hasta el uso positivo de cada curso para enseñar ética aplicada. Pero esto no es suficiente.

### 2) El curso de ética de la empresa

Debe haber un conjunto de clases dedicadas específicamente a explicar por qué es necesaria e importante la ética en la empresa, cuáles son sus grandes principios, sus fundamentos antropológicos y las reglas

prácticas de actuación moral –todo ello, como es lógico–, adaptado a la edad y formación previa de los alumnos, a la duración del curso, etc. En definitiva, el curso de ética no debe ser más "intuitivo" o menos "científico" que el de dirección de operaciones o el de finanzas internacionales.

No es aconsejable presentar una gama de teorías éticas alternativas –ética de las virtudes, ética deontológica, consecuencialismo, utilitarismo, etc.– y dejar la elección al alumno. Esta forma de proceder fomenta el relativismo ético. Y tampoco actúan así las otras disciplinas.

### 3) La ética de la empresa<sup>11</sup>.

En un curso de ética de la empresa, los principios y criterios morales deben relacionarse siempre con los problemas de dirección: no debe convertirse, pues, en un curso de ética general. Los problemas éticos deben venir determinados por la actividad específica de la empresa, su organización, su dinámica y los roles que las personas tienen dentro de la misma. Por ejemplo, el deber de lealtad del empleado para con la empresa, y los límites de esa lealtad, deben analizarse en función del papel de la tarea de ese empleado en la empresa, de sus relaciones con las tareas de los demás y con los fines de la empresa, etc.<sup>12</sup>. La ética "privada" (si puede llamarse así) debe estar presente, pero en el curso debe predominar la ética "social", dentro de la empresa (y de la empresa con su entorno) –sin que ello suponga, como es lógico, que las reglas de la ética personal o individual sean distintas de las de la ética empresarial o social.

En consecuencia, el curso de ética de la empresa debe ser un curso "unitivo", que se esfuerce por armonizar los derechos (y deberes) de la persona con los de la empresa, los intereses personales con los de la institución, el fin individual con el objetivo de la empresa, los beneficios y la eficiencia económica con la buena conducta y los criterios morales, el bien de la empresa con el bien común.

Un corolario de todo lo anterior es que el profesor de ética de la empresa debe saber ética, pero también debe conocer muy bien la empresa. De este modo podrá entender el ámbito en que la persona actúa, así

---

<sup>11</sup> Aquí no distinguimos entre ética "en la empresa" y "de la empresa". La primera se referiría a la aplicación de la ética general al campo específico de la empresa, mientras que la segunda se aplicaría a la dimensión ética de la actuación de la empresa en su entorno. Cuando nos referimos a "ética de la empresa" en el texto nos referimos a ambas dimensiones.

<sup>12</sup> R.C. Solomon, "Corporate Roles, Personal Virtudes: An Aristotelean Approach to Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, 1992 (2).

como las relaciones morales de la empresa con su entorno exterior –p. ej., la responsabilidad social de la empresa.

#### 4) *Las virtudes en el curso de ética de la empresa.*

Además de enseñar leyes morales, principios y reglas –que son necesarias–, el profesor debe intentar mejorar moralmente a los participantes. Para ello debe llevarles, en primer lugar, al convencimiento de la necesidad –personal y social, como ya se ha señalado antes– de actuar siempre éticamente, y debe generar en ellos el deseo y la determinación firme de actuar así. Esto es difícil de conseguir, pero puede intentarse mediante el ejemplo y la convicción. El ejemplo puede proceder del profesor o de los otros participantes en el curso, pero también de personas o situaciones que se estudien (casos, directivos invitados, etc.), de otras personas (todo el personal de la Escuela debe estar animado de este espíritu), etc.

La práctica de la moral, también en la empresa, consiste en la adquisición y consolidación de las virtudes mediante su ejercicio. El curso debe ayudar a entender esto y a practicarlo, a partir del convencimiento personal, primero, y también mediante el ejemplo y la ayuda de los demás, como se ha indicado más arriba. Se debe hacer ver a los participantes cómo la misma tarea profesional lleva consigo el ejercicio de esas virtudes: la laboriosidad, el orden, la puntualidad, la sinceridad, la lealtad (con la empresa y los colegas), etc. Y su mismo trabajo en la Escuela debe llevar consigo esa adquisición y ejercicio de virtudes.

Nótese que el enfoque de las virtudes es complementario, no sustitutivo, del de los principios y reglas morales: ser ético es vivir las virtudes, y esto exige poner en práctica los principios. En el orden intelectual, los principios van delante; en el práctico, son las virtudes. Pero ambos son necesarios<sup>13</sup>. Por tanto, encontramos tres "momentos" en el ejercicio de las virtudes: primero, la firmeza de la voluntad en comportarse de ese modo (basada en la "connaturalidad" con que, según Santo Tomás<sup>14</sup>, se conocen y experimentan las virtudes); segundo, el conocimiento de las normas o principios que hay que aplicar para vivir de acuerdo con la virtud, y tercero, el ejercicio de la virtud, que afianza la conducta y la facilita<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> A. Millán Puelles, "Ética filosófica", *Léxico Filosófico*.

<sup>14</sup> *S. Th.*, II-IIae, q. 45, a. 2.

<sup>15</sup> "Progresar tanto en la investigación moral como en la vida moral es, pues, progresar en la comprensión de *todos* los varios aspectos de esta vida: es entender las normas, los preceptos, las virtudes, las pasiones y las acciones como partes de un único todo. Central en ese progreso es el ejercicio de la virtud de la *prudencia*, virtud

Si el curso de ética de la empresa se enfoca de este modo, permitirá superar la concepción de la ética "de mínimos". La ética habla de la humanización del hombre, de su calidad como persona y como directivo, de su mejoramiento individual, de su proyección en los demás. Debe ser, pues, una ética de la "excelencia", de la superación. Y el curso de ética será, por tanto, un reto para los participantes, para cambiar sus capacidades de actuación moral, sus actitudes y sus valores<sup>16</sup>.

Como consecuencia de lo anterior, hay que transmitir el convencimiento de que la ética se ejerce cada día, en cada acción, no sólo en las grandes decisiones y en los "dilemas". La enseñanza de la ética a través de los grandes conflictos o dilemas da una idea distorsionada de la realidad, y se presta a la adopción de criterios insuficientes<sup>17</sup>: ante el dilema de cometer un soborno o tener que despedir a mil trabajadores se tenderá siempre a empequeñecer el criterio moral, sin darse cuenta de la cadena de abdicaciones que han llevado, probablemente, a esa situación, ni valorar la importancia de la ejemplaridad en una situación extrema.

#### 5) La responsabilidad del directivo.

En una escuela de dirección debe fomentarse el sentido de responsabilidad del directivo, y el curso de ética es una ocasión ideal para ello –aunque esa tarea debe permear toda la actividad de la escuela–. Esas responsabilidades son muchas: la de la propia formación, la de la consecución del fin de la empresa, la de actuar siempre con profesionalidad, la de defender los intereses de todos los implicados en la empresa, la de compaginar sus deberes profesionales con los derechos de su familia y con su condición de ciudadano, etc. Y se refieren al directivo mismo como persona y como profesional, a la empresa como organización, a las personas que la integran (trabajadores, directivos, propietarios, etc.), a los clientes y proveedores, a la comunidad local, a la sociedad en general, a las generaciones futuras (inversión, medio ambiente, etc.), etc.

Ese enfoque de la responsabilidad permitirá hacer frente a dilemas frecuentes, como la lealtad a la empresa frente a las exigencias de la

---

consistente en ser capaz de remitirse, en las situaciones particulares, a los universales pertinentes y actuar de modo que el universal se encarne en el particular": A. MacIntyre, *Tres versiones rivales de la ética*, Rialp, Madrid, 1992, 180.

<sup>16</sup> Los valores se deben entender no como un juego de preferencias o actitudes personales, libremente elegidas por la persona y, por tanto, más o menos arbitrarias. Por el contrario, hacen referencia al "valor" de las cosas desde el punto de vista del fin de la persona (y de la sociedad), como lo que contribuye a ese fin. Por eso, los valores guardan una coherencia con los principios morales y con las virtudes.

<sup>17</sup> C.H. Summers, "Teaching the virtues", *The Public Interest*, 1993, Spring.

conciencia personal, o los deberes para con la familia frente a los deberes del cargo, etc.

#### 6) El método de enseñanza de la ética de la empresa

La complejidad de los objetivos y condicionantes señalados antes muestra que no existe un método único adecuado para la enseñanza de la ética de la empresa. Pero el problema no es muy diferente del que afecta a toda la metodología docente de las escuelas de dirección, ya que no hay un único medio idóneo para transmitir conocimientos, capacidades y actitudes.

En el caso de la ética, los principios pueden ser transmitidos, como los demás conocimientos, mediante clases magistrales, conferencias, lecturas, discusiones, etc. Pero lo más importante en el curso de ética de la empresa no es la adquisición de los conocimientos, sino el desarrollo de capacidades y actitudes. Esto exige el ejercicio frecuente de la prudencia, aplicando los principios al caso concreto, de modo que se desarrolle el "juicio" que, en definitiva, caracteriza la decisión ética.

El método del caso puede ser útil para desarrollar esa capacidad de juicio moral, como lo es para desarrollar las demás capacidades directivas<sup>18</sup>. Pero, obviamente, el curso no puede limitarse al estudio de casos, sino que debe trascender las situaciones concretas. Finalmente, la actitud moral –la determinación de la voluntad para actuar de determinada manera– no puede adquirirse sólo por medios intelectuales; pero ya hemos señalado que hay otras vías –el ejemplo, la discusión, la convicción, etc.– para fomentarla.

### **6. Algunas ideas sobre la enseñanza de la ética de la empresa en cursos de postgrado (master).**

Dadas las características de los alumnos de un programa de postgrado en dirección de empresas (un master, p. ej.), es necesario llevarles a un tipo de razonamiento que les ayude a entender la complejidad de los problemas éticos, mediante la diversidad de situaciones, "metiéndose en los zapatos del otro" (p. ej., en casos en que aparezcan conflictos de posiciones, o aprovechando la misma variedad de alumnos en la clase);

---

<sup>18</sup> Un caso no es un "ejemplito" moral, propio de la "casuística", sino la descripción, lo más completa posible, de una situación real en que se plantean uno o varios problemas relevantes de dirección, que exige el ejercicio del juicio prudencial en aquella situación concreta.

fomentar un pensamiento crítico que les ayude a desmontar sus supuestos tácitos; saber reconocer los contenidos racionales y sentimentales en sus actitudes; moverles a buscar soluciones imaginativas sobre problemas complejos, etc. Deben identificar pronto la empresa como un sistema de compromisos, relaciones, responsabilidades y objetivos; deben entender que las relaciones económicas se basan en la honestidad, el respeto, la equidad y la confianza, entre otros valores; deben aceptar su responsabilidad como líderes ante la organización (y ante la sociedad), y deben saber introducir esos elementos en la carrera que comprometerá su vida<sup>19</sup>.

Lo dicho basta para ver que esta tarea afecta a toda la escuela. Si, como se ha explicado antes, la ética se transmite principalmente por el ejemplo y el aprendizaje social, con unas palabras de ánimo, un consejo o una corrección, todo el personal de la escuela debe estar en condiciones de ejercer esa labor formativa, al menos en términos genéricos, y algunos deben desarrollarla de modo positivo. He aquí algunas sugerencias al respecto:

– Es conveniente que la escuela haya definido su misión, conocida y aceptada por todos los que trabajan en ella.

– Todos deben ser conscientes de que transmiten valores (o disvalores) con sus actuaciones, y nadie debe considerar que esto le es ajeno. Omitir la referencia a los valores no es una forma de neutralidad ética, sino de compromiso: significa, simplemente, que esos valores no son importantes.

– La dirección de la escuela debe reforzar esos valores, con sus palabras y con sus obras: más que hablar de valores, debe vivirlos.

– Convendrá proponer objetivos para ciertos valores más relevantes en cada ocasión: sobriedad, orden, aprovechamiento del tiempo, atención a las personas, etc.

– La escuela deberá establecer medios específicos para fomentar y desarrollar los valores de los alumnos. Esos medios incluyen, principalmente, los tutores o directores de estudios, los profesores, la dirección y personal administrativo del programa, el personal de servicios (biblioteca, centro de informática, comedor, cafetería, etc.), etc.

– En la biblioteca deberán estar presentes y quizás destacadas las obras humanísticas que completen la formación de los alumnos.

– El tipo de personas invitadas a dar conferencias y clases muestra, de algún modo, el sesgo de la escuela.

---

<sup>19</sup> T.R. Piper / M.C. Gentile / S.D. Parks, *Can Ethics Be Thought?*, Harvard Business School, Boston, 1993.

La ética enlaza con las disciplinas que se imparten en una escuela de dirección a través del esquema del proceso básico de toma de decisiones. Es necesario, pues, que los alumnos entiendan cómo interviene la ética en dicho proceso, precisamente en el momento en que se les explique, al principio del programa, y no después, como dando la impresión de que la ética es un componente añadido y estrictamente superfluo.

Esto significa que los profesores que participan en los primeros cursos deben tener un esquema conceptual para tratar los problemas éticos que aparezcan en las clases, y que deben trasladarlo a los alumnos, para que operen con él. No tiene por qué ser un esquema desarrollado, del mismo modo que no se utilizan modelos financieros avanzados en las primeras semanas del programa. A estas alturas del primer año, lo que importa es que el alumno se vea obligado a introducir la dimensión ética en su análisis.

Con ello se habrá conseguido dar entrada desde el principio con naturalidad a los problemas éticos, enseñar a los alumnos que nunca deben desentenderse de las dimensiones éticas de sus decisiones, y ofrecerles un esquema conceptual sencillo para manejar los problemas éticos.

Dado que la ética es una ciencia, con sus propios principios, teoremas y corolarios, y con su metodología propia, se debe ofrecer un curso introductorio de ética de la empresa, relativamente pronto. El curso debe desarrollar los principios, contenidos y métodos de la ética, pero siempre en relación con la dirección de empresas y con el proceso de toma de decisiones, partiendo del esquema mencionado antes. Esto es importante, ya que el alumno debe ser consciente de la continuidad entre el esquema inicial y el del curso completo.

El curso que se imparta no debe ser exclusivamente de ética, sino que debe incluir los criterios técnico-económicos: siempre se deberán estudiar las situaciones desde el punto de vista del directivo que debe tomar decisiones, aplicando los mismos criterios que en los restantes cursos y concediendo toda la importancia que tienen los elementos técnicos (de tal manera que, p. ej., un examen mal planteado desde el punto de vista financiero nunca se deberá calificar como satisfactorio en un curso de ética, aunque el enfoque ético sea impecable).

Pero si la ética es, efectivamente, un elemento imprescindible en la toma de decisiones, ningún curso debe omitir la consideración de esa dimensión. De otro modo, se transmite, insensiblemente, una señal errónea: a pesar de lo que se haya dicho en el curso de ética de la empresa, ésta no es tan vital como se dice.

La presencia de la ética en los diversos cursos puede tener manifestaciones muy distintas. He aquí algunas, que deberán adaptarse a las condiciones de cada uno:

– Siempre que se haga referencia al esquema de toma de decisiones, debe mencionarse la dimensión ética, tanto en las clases como en el material docente de apoyo.

– El profesor debe identificar todos los problemas y situaciones con un contenido ético que aparecen en los casos prácticos que analice, y tratarlos adecuadamente —en algunos casos, bastará una referencia marginal; en otros, será necesario un análisis detallado.

– Nunca debe dejarse un problema ético "para los del departamento de ética", ni pasar por encima de él "porque en este curso los objetivos son otros".

– Si el objetivo de la formación del alumno no es sólo la transmisión de conocimientos, sino también de capacidades y actitudes, el profesor debe exigir que el alumno sepa identificar esos problemas éticos y abordarlos adecuadamente.

– Por la misma razón, convendrá identificar aquellos aspectos o problemas éticos principales que se dan en la disciplina de que se trate, y desarrollarlos separadamente. Por ejemplo, quedaría incompleta la formación que se da en un curso de contabilidad si el alumno no es capaz de plantearse alguna vez para qué se utiliza la información obtenida, cómo se puede falsear y cuáles son las consecuencias personales, empresariales, sociales, legales, etc. de una tal actuación.

– La introducción de la ética en los diversos cursos debe basarse no sólo en unas cuantas sesiones añadidas al currículum, sino en un verdadero programa de investigación interdisciplinar entre el departamento correspondiente y el de ética de la empresa.

– La inclusión de cuestiones éticas lleva consigo problemas docentes específicos. Debe analizarse cómo hacerlos aflorar e integrarlos en la discusión, cómo motivar la participación de los alumnos, cómo crear el clima de confianza necesaria para que todos hablen con espontaneidad, etc. La discusión ética no debe dejarse para el final de la clase, cuando el alumno ya ha formado su criterio, como si la ética fuese un añadido sin importancia.

Es muy conveniente que se impartan otros cursos o seminarios de ética en el programa, con carácter optativo.

## 7. Conclusiones.

La ética de la empresa ha conocido un notable auge, en años recientes. Han influido en ello factores como la conciencia de que, eliminado el comunismo como sistema alternativo, hay que contrastar la capacidad del sistema capitalista para proporcionar soluciones eficientes y justas; o la preocupación causada por numerosos conflictos éticos de envergadura, que continuamente aparecen en los medios de comunicación; o la denuncia de situaciones injustas e inmorales; o la magnitud de los costes sociales que lleva consigo el sistema de protección frente a actuaciones ilegales o no éticas, etc.

Sin embargo, la presencia de la ética en la empresa es necesaria ahora, como ha sido necesaria siempre, por razones que se vinculan al fin de las personas que la integran, al desarrollo de la misma institución empresarial, y a la conciencia de su responsabilidad ante la sociedad. Todo ello desemboca en una especial responsabilidad del directivo que, precisamente a través de su actividad profesional, debe mejorar como persona, desarrollar un trabajo de calidad y contribuir positivamente a la mejora de las personas que con él colaboran en las empresas, al tiempo que hace frente a la responsabilidad que la empresa, como institución, tiene ante la sociedad —una responsabilidad que difícilmente se puede exagerar, si tenemos en cuenta el peso que las empresas tienen en la vida diaria de los países, avanzados o no.

Por ello, las escuelas de dirección deben plantearse seriamente la transmisión, dentro de sus programas, de conocimientos, capacidades y actitudes en muchos ámbitos, incluido el ético. Está en juego no sólo la actualidad de su enseñanza o su puesta al día, sino, sobre todo, su calidad y su propia razón de ser. Las escuelas de dirección y las facultades universitarias han asumido este reto, o se preparan para hacerlo, y han introducido la ética en sus programas, o van a hacerlo en un futuro. Los experimentos han sido muchos; los resultados, no siempre favorables. Este trabajo ha intentado dar una justificación a la presencia de la ética en los cursos de formación de directivos y de futuros directivos, y ha llevado a cabo algunas conceptuales y prácticas para ayudar a mejorar esos resultados o, al menos, para iniciar un debate que conduzca a esa mejora.

Antonio Argandoña  
Profesor Ordinario del IESE  
Avda. Pearson 21  
08034 Barcelona España