

# Hi ha un paper per a l'ètica a l'empresa?

Antonio Argandoña<sup>69</sup>

## Abstract

*There are no ethical or unethical decisions. There are simply decisions. Ethics is one more component in every decision and therefore crucially important. There are no ethical managers of companies and others who are not. There are simply managers who direct well and others who direct badly. Those who direct well are ethical. If they are not ethical they lose part of reality needed for their managerial ability and therefore they are directing badly. In addition being ethical is not that difficult, it is a question of deciding to be ethical. An ethical manager develops a strategy that makes him always act in an ethically correct manner. An unethical manager also has a strategy but he lacks a vision of part of reality and his strategy is partial and therefore wrong. Some say "ethics is profitable." But it is more that "ethics is good management."*

## Resum

*No hi ha decisions ètiques i decisions no ètiques. Hi ha decisions: l'ètica és, simplement, un component més de cada decisió —i, per tant, molt important. No hi ha directors d'empresa ètics i altres que no ho són: hi ha directors que dirigeixen bé, i directors que dirigeixen malament. Els que dirigeixen bé són ètics. Si no són ètics, estan perdent algun aspecte de la realitat que és necessari per a la seva tasca de dirigir: per tant, dirigeixen malament. Però, a més a més, ser ètic no és tan difícil: simplement, cal proposar-s'ho. Un directiu ètic elabora la seva estratègia de manera que, sempre i en tot, actuï d'un manera èticament correcte. Un directiu no ètic també elabora la seva estratègia però, al faltar-li la visió d'un tros de la realitat aquesta estratègia és parcial i, per tant, equivocada. Alguns diuen que "l'ètica és rendible". És més que això: "l'ètica és bona direcció".*

## Introducció<sup>70</sup>

Hi ha un paper per a l'ètica a l'empresa? La tesi que aquí presentaré és que aquest paper existeix. Encara més: que l'ètica és totalment necessària, no ja per a ser una bona persona, sinó per a ser un bon professional: si no s'és ètic, no es pot ser un bon directiu. Però abans he d'aclarir què no és l'ètica a l'empresa. No és fer mecenatge. No consisteix a pagar salaris alts —els quals poden ser mostres d'una conducta moralment correcta o, al contrari, poden ser inadequats. No consisteix, naturalment, a procurar no obtenir beneficis: això no és ètica, sinó probablement una ximpleria. No consisteix a ser respectuós amb el medi ambient —o millor, no consisteix *només* a ser

69. Professor, Càtedra Economia i Ètica, IESE, Universitat de Navarra. Conferència pronunciada a la Societat Catalana d'Economia el 15 de març de 2001. Versió corregida, juny 2001.

70. Aquest treball forma part de les publicacions de la Càtedra Economia i Ètica de l'IESE. Agraïxo a la Fundació José y Ana Royo el seu generós ajut econòmic. Agraïxo al professor Joan Fontrodona els seus comentaris a un primer esborrany d'aquest article.

respectuós amb el medi ambient, i a vegades exigirà actuacions aparentment poc ecològiques. No consisteix a tenir un codi ètic: tenir-lo pot ser una mostra de bona disposició moral, però no necessàriament.

Ser ètic tampoc no consisteix a aplicar regles del tipus “això es pot fer” i “allò no es pot fer”. Sovint, els manuals –sobretot els d’origen anglès– presenten l’ètica com un conjunt de normes que cal complir. Sens dubte, hi ha normes en l’ètica. Però aquesta és molt més que l’aplicació mecànica de normes, com espero poder mostrar més endavant. Ser ètic no consisteix a complir la llei. Complir la llei és, habitualment, un deure ètic. Però la moralitat va molt més enllà de la legalitat:

- 1) La llei pot ser immoral, i aleshores el que és ètic és incomplir la llei –per exemple, quan obliga a discriminar algú per raó del color de la seva pell, o de les seves idees polítiques, de la seva religió o del seu gènere.
- 2) La llei no arriba –no pot arribar– a totes les situacions possibles –i no seria bo que tot estigués inclòs en l’àmbit de les normes legals—, mentre que l’ètica abraça totes les accions humanes.
- 3) La llei és reactiva –respon als problemes quan ja han esclatat–, mentre que l’ètica és proactiva, s’avança per a fer el bé.
- 4) I, finalment, tot i que la llei és coactiva, també pot ser fàcil de saltar-la, encara que això pot no ser ètic.

## No hi ha decisions ètiques

Abans de continuar endavant, permetin-me de fer una afirmació que pot semblar sorprenent, però que em sembla important per al tema que ens ocupa: no hi ha decisions ètiques. Hi ha decisions. I tota decisió presenta, almenys tres dimensions:

- 1) Una dimensió que podem anomenar tecnicoeconòmica: la que fa referència a costos, ingressos, vendes, producció, beneficis, rendibilitats, etc.
- 2) Una altra dimensió sociopolítica, en la qual parlem de jerarquies, estructures, poder, conflictes, cooperació, delegació, etc.
- 3) I una dimensió ètica, perquè estem parlant de decisions de persones i que afecten persones, i en aquestes decisions hi ha en joc la seva felicitat, el seu millorament com a persones, els seus aprenentatges, la unitat de l’organització i els motius més profunds pels quals aquestes persones actuen.

Hi ha decisions en les quals alguna d’aquestes dimensions pot ser poc rellevant, però totes són presents en tot allò que fem. I cap d’elles no es redueix a les altres dues –tot i que totes es condicionen entre si. No hi ha, doncs, bones decisions tècniques –de finançament, de vendes o de

producció, per exemple–, si falla l'aspecte ètic. I no podem conèixer si una decisió és èticament correcta o no, fora que coneguem també què és, en aquest cas concret, el que és correcte des del punt de vista tecnicoeconòmic i des del punt de vista sociopolític.

Permetin-me que hi posi un exemple. Nick Leeson passarà a la història com l'home que va portar a la fallida i a la desaparició consegüent del Barings Bank, una institució financera amb dos segles i mig d'antiguitat. Leeson va fer allò que el banc li va demanar: guanyar molts diners. Sabia fer-ho: el tenien per expert, des del punt de vista tècnic –una altra cosa és que ho fos de debò. I ho va fer, amb el vistiplau dels directius del banc –almenys amb el vistiplau implícit, perquè, fins aquest moment, ho havia fet molt bé per al compte de resultats del banc. A Leeson –i a la direcció del Barings Bank– els va fallar la dimensió ètica. Per això, les seves decisions van ser incorrectes. No van ser *tècnicament* correctes i *èticament* incorrectes: van ser, simplement, incorrectes.

Quan es té en compte la dimensió ètica de les accions humanes a l'empresa, no com una cosa afegida des de fora, sinó com a part de la mateixa acció, les coses es veuen d'una manera diferent. Per exemple: què és ser just? Si l'únic criteri és l'èxit, el benefici, la justícia es limita a complir unes *regles de joc* imposades externament, que ens obliguen només en la mesura en què no ens les podem saltar sense incórrer en costos important –i, per descomptat, això és el que Nick Leeson tenia al cap. Per tant, no ens importarà ser injustos quan això ens reporti un benefici i, per descomptat, no ens importarà ser-ho amb aquells tan innocents i tan necis com per esperar que tothom compleixi aquestes *regles de joc*. Ara bé, si busquem l'excel·lència en les nostres accions –si procurem ser ètics sempre, no solament quan no ens queda més remei–, la justícia no es limitarà a complir unes regles, sinó que ens farà que ens preocupem positivament per conèixer a què té dret cadascú, i per tractar de donar-ho sempre. Les regles de la justícia ens obligaran, doncs, no perquè incomplir-les pot tenir costos elevats per a nosaltres, sinó perquè volem positivament no fer mal a ningú.

I abans de prosseguir, cal un aclariment addicional: l'ètica és compatible amb els beneficis. Millor encara: l'ètica de l'empresa exigeix obtenir beneficis –sempre amb mitjans legítims perquè, d'altra manera, les decisions que avui maximitzen els beneficis acabaran malmetent-los. Perquè una empresa té, al capdavant, quatre funcions:

- 1) Atendre les necessitats dels clients mitjançant la producció de béns i serveis orientats a aquestes necessitats.
- 2) Fer-ho amb eficàcia, és a dir, mitjançant la dedicació del mínim de recursos necessari per unitat de resultat –o mirant d'obtenir el millor resultat possible amb els recursos utilitzats. Aquí és on apareix el benefici, com una mesura –no l'única, però sí important– de l'eficàcia de l'acció. I aquí rau la diferència entre una empresa de negocis i d'altres organitzacions sense finalitat de lucre: fundacions, ONGs, etc.
- 3) Capacitat de sostenir-se i de créixer. Els beneficis serveixen, precisament, per garantir els fons –propis o aliens– necessaris per fer aquesta continuïtat possible.
- 4) I, com tota organització, l'empresa ha de tenir cura del desenvolupament de les persones que l'integren, de manera que *creixin* com a persones precisament en la seva activitat a

l'empresa, i que l'empresa adquireixi la *unitat* com a organització que pugui garantir la seva continuïtat, el seu creixement i la seva capacitat d'aconseguir les seves finalitats. Aquesta funció la comparteix l'empresa amb totes les organitzacions humanes, des de la família o l'escola fins a l'Estat. I no en pot prescindir.

Una empresa que no estigui muntada i dirigida de manera que pugui obtenir beneficis no serà una veritable empresa. La qual cosa no vol dir que sempre hagi d'obtenir beneficis, ni que aquests beneficis hagin de ser màxims, sense atendre les altres dimensions esmentades. Però tampoc no seria correcte afirmar que l'empresa hagi de ser ètica *per a* obtenir beneficis. Perquè, si això fos així, en algun moment es presentarà l'oportunitat de tenir beneficis a costa de l'ètica, i aleshores l'empresa deixarà de ser ètica.

I tampoc no és vàlid centrar l'objectiu de l'empresa en l'obtenció de beneficis, i de deixar per a l'ètica la tasca posterior de fer-los servir de la millor manera que es pugui: si les decisions tenen diverses dimensions, com ja he explicat, hem de ser ètics sempre, en totes les decisions, també en les que ens permeten guanyar diners. La preocupació excessiva pels beneficis pot significar que estem disposats a sacrificar l'ètica a la rendibilitat, la qual cosa és una garantia de fracàs, tard... o d'hora. Això pot passar, per exemple, en empreses que experimentin una crisi, o un creixement molt ràpid, en què la temptació és superar l'etapa difícil *com sigui*, amb l'esperança de rectificar més endavant les errades comeses. Però això és molt difícil perquè, com veurem més endavant, durant aquest període de dificultats es generen *aprenentatges* perillosos, que després dificulten la rectificació del rumb. Arguments com ara “només aquesta vegada”, “no ho sabrà ningú”, “això és una emergència” i d'altres de semblants són mala ètica –i mala direcció.

Guanyar molt a costa de l'ètica pot ser fàcil, però les seves conseqüències poden ser desastroses, com el Barings Bank va poder comprovar. Ser ètic a costa dels beneficis i, per tant, de la continuïtat de l'empresa no és, precisament, un exemple de bona gestió. El repte és ètica amb beneficis: una bona gestió, des del punt de vista tecnicoeconòmic, sociopolític i ètic. O sigui, fer de l'ètica no un cost, una restricció, sinó una fortalesa, un component de la bona gestió.

## Què és l'ètica?

Però, a hores d'ara, encara no hem explicat què és l'ètica. Aquí no donaré una definició sofisticada, sinó una de molt fàcil, a l'abast de tothom. L'ètica és el conjunt d'*instruccions d'ús* de la nostra vida, allò que ens permet que assolim la nostra finalitat com a persones, allò que facilita el nostre creixement en humanitat. Hi ha una frase que s'esmenta sovint, quan es tracta d'aquests temes. L'he trobada atribuïda a Mark Twain i també a Groucho Marx: “El secret de l'èxit es troba en l'honestedat i en el tracte just. Si pots fingir-los, ho aconseguiràs.” És una bona recepta... per fracassar com a persona. Vegem el perquè. L'ètica té dos continguts, dues direccions.

- 1) Una, negativa: no facis el mal. Perquè? Perquè et destrueixes com a persona –poc o molt, segons els casos— en actuar contra la teva consciència.
- 2) Una altra, positiva: fes el bé. Quina? Tot el bé que puguis.

Però, qui sap quin és aquest bé? L'expert en ètica sap, per descomptat, què és el bé en general, però el que és bo a l'empresa ho coneixen l'empresari, els directius i els empleats. Quin bé he de fer, per tant? Produeix més i millors béns i serveis, creix més, desenvolupa les teves capacitats distintives, allò que tu i la teva organització sabeu fer més que els altres,... ajuda les persones de la teva organització a créixer, serveix els teus clients, ajuda a satisfer les seves necessitats autèntiques, ajuda la comunitat local en què et mous, tracta d'aconseguir el bé comú de la societat en què treballes, un bé que tu coneixes molt de prop, perquè forma part de la missió de la teva empresa,... Em sembla un consell molt útil, perquè passa la *patata calenta* a l'home d'acció. L'ètica no és per predicar-la, sinó per practicar-la.

L'ètica d'una professió consisteix, en part, a no fer coses mal fetes, perquè això et fa mal; però sobretot, consisteix a desenvolupar la qualitat com a professional. Per això, l'ètica a l'empresa no consisteix –no pot consistir– només a evitar el que és dolent, sinó, sobretot, a fer el que és bo, el millor, el que porta a l'excel·lència. L'ètica a l'empresa mai no pot ser només una ètica de mínims, perquè coincideix, al capdavant, amb la perfecció a la professió. Una altra vegada ens trobem amb les tres dimensions de tota acció humana.

L'ètica, doncs, no és una cosa aliena a l'activitat empresarial, una cosa que hi és afegida. Forma part de la manera de ser i d'actuar del bon professional. Es pot aconseguir i es pot perdre. També es pot fingir, com abans ens aconsellaven. Però, en fingir-la, el directiu perd una part important de les seves capacitats. El directiu immoral és un mal directiu, perquè oblida, perd, es queda cec per a una faceta de la realitat que necessita per a ser un bon directiu.

Hi posaré un exemple simplista, però que em sembla útil. Suposem que a un director de fàbrica li interessa aconseguir que els seus empleats intensifiquin el seu ritme de treball, per tirar endavant una comanda important. I s'ho planteja com una necessitat imperiosa de l'empresa: si no complim els terminis previstos, hi va el futur de l'empresa. Com és lògic, els treballadors responen al repte que els llança el cap, i la comanda surt a temps. Ha estat un bon directiu, no? Perquè ha tingut èxit (econòmic). Però ha enganyat els seus empleats. Què passarà quan ho sàpiguen? Perquè és molt probable que tard o d'hora, entenguin el seu joc, sobretot si ho repeteix sovint. Aleshores se sentiran defraudats. I les seves reaccions poden ser molt diferents. Potser la propera vegada que els demanin un sacrifici es neguin a fer-ho. O aprendran a ser ells també menys ètics: potser es reduirà el seu ritme de treball, començaran a fingir malalties que no tenen (“si el cap ens enganya, nosaltres també sabem fer-ho”), o s'emportaran alguns productes de l'empresa, o perdran el temps jugant a Internet. I el pitjor de tot és que el seu cap no entendrà què passa: no comprendrà què ha trencat la unitat de l'empresa, i li semblarà que és un problema d'incentius econòmics, o que els treballadors s'han convertit en uns pocavergonyes... En no adonar-se de la dimensió ètica de la seva conducta, haurà perdut un aspecte de la realitat, que li impedirà ser un bon directiu, almenys mentre no rectifiqui i torni a recuperar aquella unitat perduda.

Exagero? No. Però, per sort, una gran majoria de gent actua habitualment d'acord amb criteris moralment correctes; si no fos així, la vida en societat seria enormement dura i decebedora. Això no obstant, si un directiu actués sempre o gairebé sempre amb menyspreu dels criteris ètics, acabaria recollint els fruits anunciats.

Dirigir una empresa és dirigir homes per a l'acció, per canviar la realitat, a més d'obtenir resultats. Dirigir homes és complex, perquè no són màquines: quan entren a l'empresa, cadascú conserva la seva llibertat, les seves condicions personals i les seves personals motivacions. Dirigir és aconseguir que cadascun d'ells dugui a terme allò que l'empresa en necessita, al mateix temps que, primer, veu prou realitzats els seus objectius –el que necessita, no els capricis–; segon, aprèn a treballar cada dia millor, més integrat a l'empresa alhora que ajuda la resta a fer-ho també; tercer, reforça les seves motivacions per continuar treballant amb la resta, cada dia amb més eficàcia, i, finalment –i no es tracta, per descomptat, del que és menys rellevant–, tirant endavant les finalitats de l'empresa –que això és canviar la realitat alhora que s'obtenen resultats. Perquè, al final, al directiu el jutjaran per aquests resultats: béns i serveis tal com els necessiten els clients, eficàcia econòmica –beneficis–, continuïtat, i creixement de l'empresa i desenvolupament del seu equip humà que permeti que les capacitats distintives de l'empresa es consolidin i creixin.

Comparin aquest panorama amb aquesta trista descripció que fa un sociòleg americà de la cultura burocratitzada d'algunes grans empreses d'aquell país: “En un món en el qual el protocol de les relacions d'autoritat i la necessitat de protegir el cap, l'equip i un mateix passa per damunt de totes les altres consideracions, i en el qual la no-assumpció de responsabilitats per les accions pròpies és la norma, els judicis morals basats en una ètica professional no tenen sentit. Per raons de supervivència, a més a més de per la carrera professional, els directius acaben tenint la vista fixada no en principis abstractes, sinó en l'entramat social del seu món i en els requeriments que això emmena. En conseqüència, aquests directius simplement no veuen, no poden veure la majoria de les qüestions que es presenten davant seu com si fossin problemes morals, ni tan sols quan aquests problemes són presentats per altres persones en termes morals.”<sup>71</sup>

## Ètica i estratègia

Pel que acabem de dir, queda clar que l'ètica no és un cost, una restricció, una limitació, sinó una fortalesa, un avantatge per a l'empresa. No s'afegeix al final del procés d'elaboració de l'estratègia de l'empresa, sinó que forma part de l'estratègia mateixa. Encara més: si l'empresa pretén comportar-se sempre èticament, la seva estratègia serà diferent –i m'atreveixo a dir que superior– que si admet comportaments immorals, encara que siguin ocasionals. Suposem, per exemple, que una empresa contracta sovint amb l'administració pública. Qualsevol que conegui aquests sectors –construcció, defensa, serveis i subministraments públics, etc.– sap que, almenys algunes vegades, se li ofereix la possibilitat de poder subornar un polític o un funcionari, per guanyar un contracte. Això significa que el recurs al suborn ha de ser un avantatge competitiu per a aquestes empreses. Però, ho és, efectivament?

La resposta és negativa, perquè subornar és a l'abast de qualsevol: no cal tenir una habilitat especial per fer-ho, perquè, entre d'altres raons, el funcionari o el polític corrupte donarà tota mena de facilitats. Però un avantatge que fàcilment pot ser copiat pels competidors difícilment pot ser un avantatge sostenible, capaç de sustentar una estratègia guanyadora. Però, a més a més, l'estratègia de qui suborna, o que està disposat a subornar *si cal*, sempre serà una estratègia pitjor

71. R. Jackall, *Moral Mazes*, 1986, p. 111.

que la del seu contrari. Perquè el corrupte sap que, al final, quan ha fallat tota la resta, es pot posar la mà a la butxaca i oferir una comissió per aconseguir el contracte, mentre que el que no està disposat a passar per això es veurà obligat a buscar d'altres avantatges competitiu —en qualitat, costos, servei, innovació, etc.—, amb la qual cosa el seu avantatge serà superior, més sostenible i més eficaç, tot i que no necessàriament més còmode. I, a més a més, qui posa la seva empresa per la via de la corrupció està incorrent en costos importants, que ell amb prou feines pot conèixer. Perquè està creant una *cultura de corrupció* dins de l'empresa, perquè està primant el treball còmode, perquè ha d'acceptar l'engany i la mentida com a regla de les seves actuacions... Realment algú pensa que el suborn és una base ferma per a una estratègia amb èxit?

Els exemples es poden multiplicar. Només en posaré un més: quan van començar a arribar al nostre país les multinacionals, als anys mil nou-cents seixanta, molts empresaris espanyols es van meravellar del fet que aquelles empreses fossin capaces de complir amb les seves obligacions laborals i fiscals, sense que això els reportés menys beneficis. I aviat van entendre que l'*avantatge* de no pagar impostos o cotitzacions socials no era un avantatge, sinó un mitjà per descurar les vies duradores i sòlides de la competitivitat.

S'entén, doncs, allò que deia Martin Bowser, exsoci director de McKinsey & Co.: "L'ètica de l'empresa no existeix. Només existeix una cosa: has de seguir els estàndards més exigents." Enganyar el client, desprestigiar el competidor, la publicitat falsa, les *atencions* desmesurades als caps de compra dels clients, el fet de no posar remei a la contaminació... no són solament pràctiques immorals. Són també, i sobretot, mala direcció.

## L'ètica a l'empresa

Però fins ara he parlat més de l'ètica personal que de l'ètica corporativa. No és una mala manera de començar, perquè les empreses ètiques tenen persones ètiques en la seva direcció i entre els seus empleats. Però l'ètica va més enllà de les persones, fins a arribar a impregnar tota l'organització, com ho proven les referències fetes abans a l'estratègia corporativa. Deixin-me que els posi un exemple, àmpliament comentat en els llibres d'ètica empresarial. El 1982, algunes persones van morir a l'àrea de Chicago, als Estats Units, per la ingestió de comprimits d'un analgèsic molt popular, Tylenol, enverinats amb cianur. Aviat es va poder comprovar que no es tractava d'un accident, sinó d'una acció criminal. Johnson & Johnson, el fabricant de Tylenol, havia decidit retirar aquest producte de tot el mercat nord-americà, en una operació el cost immediat del qual sobrepassava els cent milions de dòlars ja en aquella època, més l'enorme risc que suposava quedar-se fora del mercat d'analgèsics durant un quant temps, que podien ser anys, abans de trobar la solució.

Quan, després d'un quant temps, van preguntar a James Burke, el CEO de Johnson & Johnson, com ho havia fet per prendre aquella decisió, ell va respondre que no havia estat una decisió seva: "Hi havia desenes de persones que havien de prendre literalment centenars de decisions, i totes en un tancar i obrir d'ulls. Havien de prendre-les ells, i havien de ser decisions correctes, perquè sabien que això era el que se n'esperava, d'ells." Afortunadament, aquests centenars de persones havien dut a terme un interessant exercici, un parell d'anys abans, arran de

la revisió del *credo* de l'empresa. Sabien, doncs, què se n'esperava, i sabien també com havien d'actuar.

Em fa l'efecte que el cas Tylenol és un cas espectacular, però de cap manera infreqüent. Hi ha molta gent ètica al món de l'empresa, que volen comportar-se èticament, i només necessiten que l'organització els ho faci possible i els animi a fer-ho. I aquí els efectes van en totes dues direccions, perquè com més qualitat moral tenen les persones, menys problemes ètics s'atribueixen a l'entorn. Hi ha quatre àmbits de l'ètica a l'empresa:

- 1) El personal: sóc ètic perquè vull ser-ho, tant en la meua vida personal com en la professional –perquè no hi ha dues ètiques diferents, la pública i la privada, ni hi ha lloc per a comportaments esquizofrènics, com el de qui creu que a l'empresa es pot mentir, enganyar i robar, però s'avergonyiria de fer-ho en la seva vida familiar.
- 2) L'organitzatiu: més enllà del tarannà ètic de les persones, l'empresa ha de perseguir finalitats moralment correctes i mitjans també correctes, alhora que ha de crear un ambient on les persones poden no solament comportar-se amb el grau de moralitat que desitgin, sinó avançar, desenvolupar-se més i més com a persones ètiques, que també vol dir com a professionals competents.
- 3) L'àmbit de l'ètica a l'empresa *cap a fora*, envers els seus clients, proveïdors, competidors, reguladors, envers la comunitat local i la societat en general.
- 4) L'ètica del sistema: empreses moralment correctes han de contribuir a un sistema d'economia de mercat també èticament correcte.

Aquí ens interessa subratllar ara el segon àmbit: el de l'organització, l'estructura, l'estratègia i la cultura de l'empresa. Perquè totes elles condicionen els comportaments morals de les persones. I, encara més, perquè aquí és on les persones aprenen a comportar-se d'una manera o d'una altra. L'ètica a l'empresa és formada, doncs,

- 1) Pels principis i les conductes de les persones que la formen.
- 2) Per les interaccions entre aquestes persones, és a dir, pels processos d'aprenentatge –positiu o negatiu– que hi ha entre elles, contínuament i inevitablement, i
- 3) Pel fi propi de l'organització, i per la seva estructura, la seva organització, les seves regles i la seva cultura, que són les que donen sentit, direcció i propòsit a l'acció de les persones.

Al final, directius honestos seran capaços de prendre decisions correctes –tècnicament, sociopolíticament i moralment correctes–, si l'empresa els proporciona el marc, els incentius i els mitjans per dur-la a terme, com el cas de Johnson & Johnson posa de manifest. Directius honestos podran prendre decisions correctes en una estructura immoral, però és difícil que puguin fer-ho de manera continuada: al final, alguns es corrompen, d'altres se n'aniran, i la immoralitat de l'entorn acabarà dominant els decisors individuals.



## Normes, béns i virtuts

En què consisteix aquesta ètica la importància de la qual he mirat de subratllar? En la meua opinió, l'ètica, tant la personal com l'organitzativa o la política –els qualificatius són diferents, però l'ètica no ho és–, consta de normes, béns i virtuts. Les normes solen enunciar-se de manera negativa: diuen el que no hem de fer, per no degradar-nos com a persones (hi ha també normes positives, però pertanyen més aviat a l'àmbit dels béns). “No matis, no robis, no menteixis” són, com he dit abans, *instruccions d'ús* per a la nostra vida. Algunes són absolutes: mai no facis això, sota cap raó, perquè el mal que et faries seria massa gros. La majoria són relatives, i admeten excepcions, el mateix que les regles de trànsit.

Però l'ètica no és només un conjunt de normes, sinó que va més enllà. Una vegada que no mates, no robes i no menteixes, ets ja una persona perfecte? No: això és el mínim necessari. A partir d'aquí comença el teu creixement com a persona. “Fes el bé.” Quin? Busca'l: ets tu qui l'ha de trobar. Busca'l en totes les facetes de la teua vida, com a pare o mare de família, com a directiu, com esportista, com a veí i com a ciutadà.

Però, seré capaç de veure aquesta excel·lència que haig d'assolir? I, sobretot, seré capaç de mantenir-m'hi, de perseverar en el meu intent? Per a això necessitem les virtuts, que enforteixen la capacitat humana per fer el bé. I com les adquirim? Les virtuts són hàbits operatius, formats mitjançant la repetició d'actes. Perquè els homes aprenen. Coneixements? Sí, per descomptat: la llista dels rius d'Espanya –a força de repetir-la. I capacitats: a escriure a màquina o amb un processador de textos, a conduir o a fer anar una màquina –també repetint perseverantment uns mateixos moviments, una i altra vegada. I, finalment, adquirim virtuts –també per la via de la repetició. Aprenem a dir veritat dient la veritat, una veritat i una altra. I cada vegada ens costa menys, perquè n'anem adquirint l'hàbit –la virtut– de la sinceritat. I la resta de virtuts humanes també.

I és per això que un equip de dones i homes ètics és una fortalesa de l'empresa. Ètics, no perquè coneguin la teoria –que és bo que la coneguin–, sinó perquè tenen la pràctica, les virtuts. Que es donen compte de com cal prendre les decisions, perquè siguin no solament econòmicament eficaces, sinó també socialment constructives i, sobretot, èticament correctes. I, sobretot, que tinguin la categoria moral necessària per dur a terme aquestes decisions, tant si els complauen com si no, tant si rebran l'aplaudiment de la resta com si no. I això és el que fan les persones virtuoses. Un mentider pot dir la veritat una vegada: si li convé, no li serà difícil. Una persona sincera dirà la veritat sempre, crearà un ambient de transparència, de claredat i d'honestedat al voltant seu, millorarà cada dia en la seva veracitat, i ensenyarà a fer-ho a la resta.

Deixin-me concloure. L'ètica no és la cirera que es posa sobre el pastís de les empreses amb èxit. És *una altra manera* de fer el pastís. Qui és ètic sap com fer-ho, i al final té un bon pastís: una bona empresa, que pren decisions correctes, que guanya diners i que manté la seva unitat i la seva cohesió interna. Qui no és ètic fa un pastís mal cuït: pot ser que guanyi molts diners, fins i tot durant molt de temps, però –m'atreveixo a afirmar-ho clarament– no serà un bon empresari, un bon directiu. “Good ethics is good business”, diu l'adagi anglès: la bona ètica significa bons negocis. Estic d'acord, però no per la raó que ells donen. No s'ha de ser ètic per guanyar diners: en això,

els narcotraficants ens tenen un gran avantatge. S'ha de ser ètic perquè, si no, no serem bons directius, encara que els beneficis de l'empresa siguin molt alts.

Ser ètic és assequible. Però cal proposar-s'ho, perquè es tracta d'adquirir virtuts, i això sempre és ardu. No conec ningú que hagi millorat moralment pel fet d'assistir a conferències o seminaris d'ètica, però en conec molts que ho han aconseguit amb esforç, repetint una i altra vegada les seves accions èticament correctes. I s'equivoquen? Sí, com tots. Però rectifiquen, demanen perdó i tornen a començar. O sigui, ser ètic és assequible, tot i que no és fàcil ni còmode. Posar-se una visió massa excelsa de l'ètica és una trampa per poder quedar-nos en la mediocritat, quan tinguem la primera ensopegada. Val més ser modest en l'intent, continuar avançant, i ajudar la resta a fer-ho. D'aquesta manera, potser evitarem que torni a passar el que diuen que li va passar a algú que volia llegir la novel·la *Alguns homes bons* i va entrar en una llibreria de Washington per comprar el llibre. No el tenien a la botiga, i el dependent va pensar que s'hauria exhaurit. De totes maneres, va trucar al distribuïdor: "Queden *Alguns homes bons* a Washington?" I li van respondre: "Em sembla que només dos o, a tot estirar, tres."