



IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

LA ETICA COMO ELEMENTO DETERMINANTE DEL EXITO EMPRESARIAL

■ **RESUMEN** *Hasta hace poco tiempo, las grandes escuelas de negocios olvidaban la ética, no la creían necesaria para formar hombres de y para la empresa. En este trabajo, el autor muestra, con el ejemplo práctico de su experiencia, cómo con preocupación ética se puede salir adelante, y que incluso cabe defender que en la gran empresa sólo con ella —aunque además de con otros factores— es posible un triunfo aceptablemente duradero y al mismo tiempo útil a la comunidad nacional y al equilibrio social. (PALABRAS CLAVE: Ética de dirigentes. Ética de empresa. Éxito. Directivos. Cultura de empresa.)* ■

Está últimamente de moda hablar de ética, sobre todo en la empresa, que no siempre es convencimiento de su necesidad sino corriente de opinión. Los métodos específicos que se presentan como ética para resolver problemas son en general cosméticas circunstanciales, poco creíbles y pronto olvidadas. Late la

idea de que la aplicación rígida de la ética es un lastre para la acción empresarial y sólo debe aplicarse para «quedar bien», dentro del «ambiente» de lo que la «sociedad quiere», o sea, hedonismo, sin admitir límites.

Hasta hace poco tiempo las grandes escuelas de negocio, en sus diferentes variedades y objetivos, olvidaban la ética, y al parecer no creían que era necesaria para formar hombres de empresa y hombres para la empresa, por estar reservada a la intimidad de cada conciencia. Los problemas de esta clase se creían accesorios en la gestión y la vida empre-

Ignacio Hernando de Larramendi es Presidente de la Fundación MAPFRE América y Ex Presidente de la Corporación MAPFRE.

sarial, influidos por un «capitalismo salvaje» que considera la libertad de comercio y empresa únicos valores de actuación (salvo cuando ésta les perjudica), creyendo posible, y casi conveniente, prescindir de aspectos éticos. del mismo modo que en la vida social se puede (se debe para muchos) prescindir de principios y valores espirituales y religiosos. Ha venido siendo el «signo de los tiempos», de algún modo aceptado, aun con reticencias, por la Iglesia Católica, a lo que algunos hemos tratado, con poco éxito, de oponernos; pero, al menos, no nos hemos dejado vencer y resistimos contra corriente, y a veces ganamos.

La oportunidad que me da *Situación*, en su sección de «Nuevos diseños corporativos de la empresa», me permite expresar mis ideas, no con argumentos teóricos sino con un ejemplo efectivo, aunque inmodesto, de cómo con preocupación ética se puede salir adelante, y que incluso cabe defender que en la gran empresa sólo con ella —aunque por supuesto además de otros factores— es posible un triunfo aceptablemente duradero y al mismo tiempo útil a la comunidad nacional y al equilibrio social.

En un artículo profesional se puede considerar inoportuno utilizar un caso personal, pero pienso que por mis circunstancias nadie creerá que obedece a un objetivo empresarial, ni familiar, y en cambio me parece el único modo de llamar la atención en un tema «ninguneado», pero absolutamente indispensable, para una comunidad nacional que quiera gestionar con equidad los intereses de los ciudadanos. Mi punto de vista e hipótesis de trabajo es que «con ética no sólo es posible el éxito de una "gran empresa"»

sino que es indispensable, frente a sistemas de "pelotazo", enriquecimiento y abuso de la función directiva».

En nuestra historia no se hablaba mucho de ética; estaba impresa en los principios que dominaban la vida social, aun no siempre aplicados. En los últimos cien años hubo comentarios deontológicos, a veces muy acomodaticios, ante casos concretos de conducta, pero ajenos a la actuación en las empresas. No oculto que mi opinión es que todo titular de poder de cualquier clase debe ser siempre responsable de lo que hace ante Dios, pero también ante los hombres. Reconozco que nadie lo admite, pasa por una «larramendiada».

Se cree, erróneamente, que la ética no se compagina con la divulgación a corto plazo de resultados todos los trimestres o todos los años, en que se refleja pronto una actuación económica equivocada, pues lo que vale es «triunfar», ganar más dinero o «derrotar al adversario», caiga quien caiga, sin misericordia y con «terror» al fracaso. Se admite que un directivo tenga criterios éticos, pero sólo de modo íntimo personal, y si repercuten negativamente en la evolución de su propia carrera ése será «su problema».

Se admite que un directivo tenga criterios éticos, pero sólo de modo íntimo personal

II

Hay que distinguir entre ética de dirigentes y ética de empresa. La de diri-

La imitación del éxito es positiva, pero suele hacerse tarde

gentes afecta a la actuación y conducta de cada persona con área de poder y responsabilidad en la empresa, o en otra clase de institución, dentro de la autonomía ética individual, en cualquier situación, incluso en la esclavitud o en un campo de concentración.

De ella derivan la dignidad y el honor, vanas palabras actuales. Los dirigentes es posible que subordinen los intereses colectivos de la empresa a los suyos propios personales; si esto es imitado por el resto de colegas y de empleados, puede afectar a la estabilidad y equilibrio empresarial.

Pasé muchos años escuchando que «era tonto» porque no aprovechaba algunos beneficios que hubiese podido conseguir, y porque ponía demasiado énfasis en defender la empresa y poco en lo mío propio. Por supuesto no tenían razón y seguí actuando con arreglo a los principios de mi familia y mi educación religiosa, y, sobre todo, con sentido común (en este caso, reconozco, sin preocuparme si era cristiano o ético). No podía actuar de otra manera, me hubiese desequilibrado internamente y además me hubiese desprestigiado ante los que me rodeaban. Pero el resultado en lo propio egoísta no me ha ido mal, ni estoy descontento ni lo están los míos y, en cambio, ninguno de los que me aconsejaron lo contrario han conseguido salir adelante. En muchos casos han sido ellos los tontos.

Por otra parte, debo comentar que en innumerables ocasiones he «pontificado» en aspectos no siempre éticos, explicando, sin doblez ni segundas intenciones, lo que creía mejor para lo colectivo y para

mis competidores. Mi experiencia es que nunca, en ningún caso, mis consejos han servido para nada, nadie los ha seguido, ni se han interesado por ellos, y algunas de las «víctimas» del mercado empresarial cercano al mío, que han sido muchas, podrían haber evitado problemas con alguna de mis recomendaciones. Es una experiencia que me ha hecho reflexionar, incluso al preguntarme por qué escribía este artículo, pero que no me impedirá continuar igual en el futuro, aunque haya constatado que es más importante lo que se hace que lo que se dice, el ejemplo con éxito que la simple recomendación teórica. Bastantes colegas han aprendido, ya en mi jubilación, que no era yo tan ingenuo, teórico y profesoral como creían. Moraleja: aconsejar, recomendar, sirve para poco; en cambio, la imitación del éxito es positiva, pero suele hacerse tarde; en todo caso, vale más un ejemplo que se reconozca que las reflexiones generales.

No entro en consideraciones abstractas de lo que es la ética, muy difícil de comprender para los no teólogos, o en todo caso para mí, acostumbrado a la lógica pragmática. No he entendido ni me ha sido útil para reflexionar lo que he leído de ella, ni en filosofía muy profunda ni en escritos ágiles, agudos e inteligentes, como los de José Antonio Marina y Adela Cortina. Lo mejor que he comprendido es la afirmación del fallecido profesor José Luis Aranguren, que define la ética como la «vida buena» enfrentada con la «buena vida», que prescinde de ella. No me siento capaz de ofrecer una definición de la ética y lo ético, sólo me atrevo a una descripción de una conducta ética en la empresa, la que yo he tratado de imponer cuando tenía

capacidad de decisión en una de ellas. Me basta con resumir una declaración que hice, después de cuarenta años, la última vez que presidí una institución con el nombre de MAPFRE, ante muchas personas que conocían bien mi actuación.

«No he mentado, salvo en aspectos cosméticos, ni he perjudicado a ninguna persona con información falsa, ni interna ni externamente; no he faltado a una palabra dada, y por ello he tenido problemas y dificultades, incluso con desembolsos económicos personales; no he adoptado una decisión de selección, ascenso o cese de personal o de otro género influido por interés directo mío, o de mi familia, ni por criterios ideológicos, ni que originase, conocido por mí, perjuicio a empleados, colaboradores o clientes; no he dejado de aceptar riesgos personales, por encima de los gerenciales, si esta actitud repercutía en interés de la empresa; no he faltado conscientemente a la equidad en ninguna de mis decisiones; no he hecho ninguna propuesta pública que fuese en realidad favorable para lo que yo dirigía, sino siempre lo que creía bueno para todos, ni tampoco he inducido a actuaciones que convenían a la empresa pero eran peligrosas para los que las tenían que ejecutar».

Así considero yo la ética del dirigente en la empresa, la que no permitió subsistir a la mía y a mi. Algunos dirán que tuve éxito a pesar de estas limitaciones; pienso, al contrario, «que sólo de ese modo cabe éxito duradero empresarial, institucional o político, y que, por ello, esa actuación es efectiva socialmente». Los principios que afectaron a mi actuación son consecuencia precisa de los Diez Mandamientos en el área del poder poli-

tico o empresarial, no son beataría ajena a la realidad práctica. Desafortunadamente, para mí los aspectos señalados no son únicos, y en otros, ajenos a la acción empresarial, no hubiese podido hacer declaración tan terminante.

III

En relación con lo anterior, comento que en 1962 se celebró una reunión de financieros en El Escorial, creo la primera de esta clase. Se hablaba de la necesidad de mejorar en España la actividad de inversiones en Bolsa y semejantes. Me expresé como siempre, y un colega, buen amigo, me dijo: «oye, Ignacio, si tú quieres llegar arriba en la vida de la empresa y los negocios no repitas lo que has dicho». El acabó siendo destituido y su empresa, que en aquel año triplicaba la mía en dimensión, perdió su independencia. Que yo me mantuviese sin problemas hasta mi jubilación fue consecuencia de lo que parecía incompatible con la efectividad empresarial.

Cuando me incorporé a MAPFRE, en 1955, era una mutualidad en que para asegurarse era obligatorio ser titular de alguna clase de propiedad agrícola. Estaba en situación de insolvencia absoluta confirmada, porque, cuando, descorazonado al ver «dónde me había metido», busqué fórmulas para «salvar el empleo» de unas trescientas personas, traté de cederla, sin éxito, y recuerdo una gestión muy directa con la Unión Iberoamericana de Seguros, propiedad de una familia con quien mi padre tenía vieja amistad, y de Hidroeléctrica Española, y en que su gerente, Manzarbeitia, era buen amigo mío. Me

dijeron que no podían hacerse cargo de MAPFRE, pues ellos y todo el mercado consideraban que su valor era «menos cero» y que no tenía posibilidad de subsistir. Por sentido del deber tuve que tratar de salvarla, y después de luchar, con mucha suerte, debo decirlo, al fin de 1995 la capitalización bursátil (en una parte estimada) del Sistema MAPFRE es de más de cuatrocientos mil millones de pesetas. Señalo además que en toda mi actividad empresarial me mantuve ajeno a presiones, influencias o favores políticos, financieros o religiosos, sólo utilizando el trabajo digno de un conjunto de hombres y mujeres orgullosos de su actuación.

Este no es sólo el caso de una empresa aislada; he analizado las cifras de capitalización de las empresas más importantes de España, a fin de 1995, que incluyo en el cuadro adjunto.

CAPITALIZACION BURSATIL DE LAS MAYORES EMPRESAS ESPAÑOLAS (1995)	
Empresa	Miles de millones de ptas.
Endesa	1.786
Telefónica	1.578
Repsol	1.192
Iberdrola	1.027
BBV	982
Santander	972
Gas Natural	705
Popular	646
Argentaria	627
Grupo El Corte Inglés (*)	604
Banesto	515
Pryca	481
La Caixa (*)	435
Sistema MAPFRE (*)	426
Banco Central Hispano	403
Caja de Madrid (*)	345
Grupo Mondragón - Eraski (*)	330
Acesa	301
Ceasa	296
Sevillano	280

(*) Estimación.
 Las estimaciones se han hecho de acuerdo con criterios que se aplican en el mercado en cada uno de los sectores en relación con la cotización en Bolsa de las entidades similares.

Teniendo en cuenta que las empresas de servicios públicos, por su naturaleza monopolística y por la amplitud de su inversión, y en algunas por su naturaleza pública, exigen una alta utilización de capital, y lo mismo los grandes bancos, con su largo proceso histórico, se aprecia que las principales empresas independientes no monopolísticas son en España: El Corte Inglés, MAPFRE, Mondragón, y, más atrás, hacia el 24 (aún sin datos de este ejercicio) la Cooperativa ACOR; las cuatro de propiedad institucional y gerencias con alto sentido de responsabilidad social. Estas y otras, como las Cajas de Ahorro y la Mutua Madrileña, con muy diferentes características, son ejemplo de gestión social, con visión de largo plazo, preocupación por el público y actuación ética, que superaron en general a las que tenían objetivo claramente mercantil, éstas, a veces, con intereses endogámicos que oscurecían las normas correctas de actuación empresarial. En mi caso siempre ha existido adscripción a los principios de los empresarios cristianos (Acción Social Empresarial en España y UNIAPAC en Europa y en Iberoamérica), que está demostrado favorecen más el éxito empresarial que las actuaciones de algunos tiburones especuladores que se denominan hombres de empresa y que casi sólo conocen técnicas de ingeniería financiera, en realidad de disimulo de resultados reales y ocultación de «su verdad».

Al valor excepcional de los ejemplos anteriores para el futuro deberían dedicar atención las escuelas de negocios y las universidades de cualquier clase, que actúan, en el mejor de los casos, como si lo ético fuese sólo «accesorio». Me hubie-

ra gustado que se hubiese hecho un estudio preciso de los «programas de estudios» durante los últimos veinte años en las principales *Business Schools*, españolas y de otros países. Lo sugiero, pues será útil, así como su comparación con lo que desde 1994 se hace y lo que se va a seguir haciendo en este tema si la ética adquiere más protagonismo, aunque sea como *tool* de gerencia más que por convencimiento de necesidad moral.

También quiero decir que, aunque los valores espirituales y religiosos no sólo están ignorados sino casi prohibidos, el análisis de la corrupción en todas sus manifestaciones debe ser tema preferente de cualquier carrera empresarial, y hasta de la enseñanza media, que ya que no se profundiza en las causas —parece que son anticonstitucionales—, al menos no se ignoren los efectos. Las instituciones académicas deberán conocer el alcance de la corrupción y reflexionar sobre los problemas a que conducen algunas actuaciones. Banesto es un ejemplo de lo que no se debió hacer en una empresa, para utilizarlo en «casos» académicos, con accionistas perjudicados y dirigentes enriquecidos.

Aun sin tanto *glamour*, algo parecido existe en otros casos, y cuando llegan tiempos difíciles, con cualquier clase de crisis, las empresas así manejadas no pueden sobrevivir, como ha ocurrido en bastantes en las últimas décadas, que ha impedido que prácticamente existan entre nosotros empresas industriales independientes con capacidad de implantación exterior, y, al mismo tiempo, muchas de ellas han pasado a propiedad de otros países, que en momentos de dificultad deciden prescindir de nuestro interés nacio-

nal, como «parece», no lo sé con seguridad, ha ocurrido en el caso SEAT.

IV

Los aspectos anteriores se refieren principalmente a ética de dirigentes, distinta a la ética de empresa como organización, que corresponde a normas de conducta que han adquirido carácter institucional. Estas se suelen dar a conocer en su propio entorno de modo explícito e implícito, sobre todo entre empleados y personas con relación estable.

Las conductas individuales influyen en una «ética colectiva», que acaba adquiriendo vida propia hasta crear una clase de ética (o ausencia de ella), que afecta al modo de actuar de una empresa y a su cultura, aun con objetivos que también pueden ser opuestos al interés general. A veces son normas que sigue una empresa en su actuación, pero no siempre con contenido ético sino pragmático, producto de la experiencia propia o ajena. Esto en especial se plasma en áreas de actividades incompatibles de directivos. Esta conducta de empresa puede ser más social, más ética, si así se quiere, en lo ecológico, en el entorno geográfico, etc. Caben conductas contradictorias, negativas y positivas simultáneamente, como también ocurre en las conductas individuales.

El ambiente ético es indispensable para crear y mantener una «cultura de

Las escuelas de negocios y las universidades actúan como si lo ético fuese sólo «accesorio»

El ambiente ético es indispensable para una «cultura de gran empresa»

gran empresa». No se puede ser grande y estable sin alguna característica cultural

propia, y ésta no es posible sin principios éticos. Se puede obrar mal, pero no se promueve una cultura del mal, simplemente se hace y se trata de disimular con alguna fórmula cosmética. Los éxitos empresariales surgen en gran parte por decisiones relacionadas con la cultura de empresa, y la única que se puede implantar y transmitir se inspira en el ejemplo de actuación, que hace a los empleados y trabajadores sentirse orgullosos de estar en ella; en cambio, nadie está satisfecho si se actúa irregularmente, ni del peligro de que esto se descubra. La «actuación antiética» es contraria a cualquier clase de cultura y orgullo empresarial, que sólo se consigue cuando la «verdad» domina, por supuesto si esa verdad es «presentable». Las empresas que han triunfado libremente han creado una cultura apoyada en alguna clase de ética de actuación.

También aquí señalo, perdón de nuevo por el ejemplo personal, algunos criterios que han contribuido al éxito de MAPFRE. Están recogidos en sus Estatutos, como una especie de derecho constitucional desde el fin de los años 60, cuando no parecía existir preocupación ética en la vida económica española.

Por su especial importancia, quiero destacar:

– Los directivos sólo pueden tener un sueldo y nunca percibir dietas por participar en Consejo y Comisiones, ni tener participación en negocios o empresas que se relacionen con la propia o que a ella hagan competencia.

– Prohibición de que pudiesen ser empleados hijos y parientes, hasta de segundo grado, de empleados y consejeros. Quizás esto es sólo norma pragmática para mejor defensa de intereses colectivos, pero claramente lo es de conducta, aunque por otra parte pienso, como lo hacía al fin de mi mandato, pero no se tuvo en cuenta, que debería variarse de algún modo no sustancial, cuando existen más de diez mil empleados en cuatro continentes, con casi una centena de empresas diferentes.

– Prohibición de cualquier clase de donación o aportación de recursos empresariales a fines políticos, ideológicos o religiosos. MAPFRE así quedó ajena a los problemas de otras instituciones empresariales en estos últimos años, que por diversas razones y con diversas fórmulas se vieron obligadas a financiar partidos políticos. Tengo información de que en algún momento se consideró hostil esta ausencia de contribución, sin haber reconocido que era principio ético general y no subjetivo. Normas parecidas existen en las grandes empresas de Estados Unidos, aun con origen y razón distinta, pero con aplicación semejante.

– Decisión de actuar con rigidez dentro de la legalidad administrativa y fiscal, gracias a lo cual ha mantenido la adhesión de empleados y evitado coacciones de los conocedores de aspectos discutibles, por fuerza existentes en las empresas de cierta dimensión.

V

En mi opinión cualquier diseño de empresa que no tenga en cuenta la ética

conducirá al fracaso. Toda empresa implica riesgo, posibilidad de error humano, y está afectada por los flujos de la actividad libre y competitiva. Pero la gestión con preocupación ética facilita el equilibrio y la permanencia en un mercado no protegido, y esto se debe dar a conocer a sus futuros dirigentes empresariales, altos o bajos, y tenerse en cuenta en cualquier diseño teórico de gestión de empresa, aunque sean muy diferentes entre sí, pues unas se crean paulatinamente, con gestión continuada dentro de su propio entorno operacional; otras surgen por reordenación de una situación anterior, con renovación de estructuras y riesgos de desaparición por errores o alguna clase de traumas; algunas operan en actividades de servicios con contenido casi inevitable monopolístico; bastantes son sólo «negocios» con alto riesgo especulativo, que a veces sedimentan en actividad estable; y por último, existen los intermediarios financieros, o de otra clase, con características propias y acción muy personal de sus directivos. En realidad no hay dos empresas iguales ante sus necesidades gerenciales, de ahí la dificultad y también la grandeza del empresario no protegido, con lucha permanente para subsistir.

Mis consideraciones se refieren a empresas con dimensión suficiente para adquirir algún carácter institucional, en cuanto de ellas surgen las que alcanzan dimensión internacional y compiten con las de otras naciones. Sería interesante el análisis de la evolución y métodos de creación de las veinte primeras empresas que incluyo en el cuadro. En casi todas existen publicaciones, ajenas o propias, de su evolución, pero falta un estudio op-

jetivo y conjunto que permita juzgar el «fenómeno» de sus actuaciones, que ofrecería conclusiones relacionadas con la influencia del contenido ético en su evolución. Una nación necesita para su equilibrio la existencia de esta clase de empresas, símbolo de su eficacia económica operacional, y en realidad parte destacada del conjunto de la estructura pública. Tienen que servir de ejemplo, bueno o malo, para los que programan diseños corporativos y para los centros encargados de conformar una cultura económica y de preparar a los que se vayan a dedicar a actividades empresariales. A este estudio de los que han triunfado podría añadirse el de los que habiendo adquirido en algún período una situación destacada han desaparecido, o han perdido su independencia o han perdido «dimensión». De esto también se obtendrán enseñanzas quizás aún más interesantes para el futuro; en este campo la historia de «Tabacos de Filipinas» puede ser muy significativa.

VI

Me parece que cualquier directivo corporativo debe considerar como importantes los aspectos éticos y los medios para imponerlos, o que al menos sirvan para descubrir con facilidad las conductas condenables, evitando que proliferen escándalos de corrupción, que siempre contribuyen al estancamiento y a veces a

Cualquier diseño de empresa que no tenga en cuenta la ética conducirá al fracaso

la desaparición empresarial. Por eso, para terminar, me atrevo a hacer algunas consideraciones para las empresas susceptibles de influir y dar ejemplo, teniendo en cuenta que el ambiente social de estos años, en que la sociedad quiere ignorar ética y valores espirituales, es una realidad que necesita afrontar la empresa, que necesita ideas claras de lo que es una conducta ética, que no se enseña en las instituciones educativas. He seleccionado las siguientes:

- Admitir que un integrante de la conducta ética es la «verdad» en sus ac-

tuciones, o sea la máxima transparencia, sin la que no cabe ni cultura de empresa, ni adhesión real de trabajadores y clientes.

- Dar a conocer a los que se incorporen y a los colaboradores sus principios y normas de actuación, escritas o no.

- Utilizar la experiencia de casos propios y ajenos de corrupción, para impedir que se repitan y para divulgar necesidades éticas.

- Aprovechar el ejemplo de sus dirigentes, como muestra de lo que la empresa considera como conducta ideal de todos.