

# La cortesía: ¿estrategia de gestión o base de la virtud?

Las empresas celebran innumerables seminarios sobre cómo comportarse, pero los avances en este sentido son lentos, según estudios recientes. La periodista Alison Maitland decía en un artículo del *Financial Times* que «la falta de educación en el trabajo merma la moral y la productividad, y a menudo, son los superiores los que caen en ella».

Maitland también denunciaba en ese mismo artículo la constatación de un aumento de los abusos e intimidaciones, y recordaba las palabras de un profesor de la **London Business School** que afirmaba que «la erosión de la jerarquía y la autoridad, y el creciente pluralismo de la sociedad, han provocado en la gente cierta desorientación sobre cómo comportarse en el trabajo»<sup>1</sup>.

Entonces, ¿existe algún modo de evitar este tipo de conducta, protagonizado en igual medida por los directivos y los trabajadores? Quizá hallemos la respuesta en las enseñanzas de Aristóteles, Emmanuel Kant y André Comte-Sponville.

La virtud tiene que surgir en alguna parte. Que sepamos, no existe un gen hereditario de la cortesía, así que no queda más remedio que adquirirla.

Aristóteles decía que debemos aprenderla poniéndola en práctica. El filósofo alemán Emmanuel Kant afirmaba que podemos volvernos virtuosos imitando la virtud. Según él, «cuando el hombre asume esos papeles, las virtudes se van asentando gradualmente»<sup>2</sup>. Mientras, André Comte-Sponville, filósofo francés, decía en su excelente obra "Pequeño tratado de las grandes virtudes", que «sin la cortesía, habría que ser un virtuoso para convertirse en virtuoso». Y añadía: «la moralidad empieza por lo más básico: la cortesía. Pero de alguna forma tiene que empezar»<sup>3</sup>.

La cortesía es esa simulación de la virtud de la que surge la virtud. Así pues, debemos adquirir el aspecto y la forma de lo "bueno" para imitarlo posteriormente. A partir de ahí desarrollaremos, de forma gradual, el hábito de una conducta virtuosa.

«¿Por qué partir de la cortesía?», se preguntaba Comte-Sponville. «La prioridad para mí no es cardinal, sino temporal; la cortesía se consigue antes que las demás virtudes, en el sentido de que actúa como base del desarrollo moral del individuo»<sup>4</sup>.

Las personas siempre han sido conscientes de esto, y de ahí la invención de códigos de urbanidad, a modo de guía. Por ejemplo,

los jesuitas franceses de la escuela La Flèche elaboraron un código de cortesía en 1595. Dicho código, titulado "*Bienséance de la conversation entre les hommes*", formaba parte de su sistema pedagógico. Esta breve obra se tradujo por primera vez al inglés en 1640 y tuvo mucho éxito en el mundo anglosajón.

Por su parte, Richard Brookhiser, autor de "*Founding Father: Rediscovering George Washington*", sostiene que en la redacción de esos códigos de cortesía, «los buenos modales modernos de la civilización occidental parten de la aristocracia. "Cortesía" designaba el modo de comportarse en la corte; "caballerosidad" proviene de *chevalier*, caballero»<sup>5</sup>. Los jesuitas observaron esas reglas y redactaron su sistema, clasificando a las personas según su rango social, que las hacía iguales a otras de su condición. Se basaban en la sencilla premisa de que mostrar respeto por los demás nos hace más virtuosos. El mensaje principal era que la aplicación de aquellas reglas hacía a la gente más virtuosa.

Curiosamente, fue George Washington quien popularizó la traducción al inglés de las normas de los jesuitas. Washington, en su infancia, había copiado la traducción como ejercicio de caligrafía. Posteriormente, unos admiradores suyos publicaron una copia con el título de "*Washington's 110 Rules of Civility & Decent Behavior in Company and Conversation*", donde se recogen las reglas que seguía el propio Washington. Así, las reglas de los jesuitas se convirtieron en un sistema de valores que se tradujo a numerosos idiomas.

"*Bienséance de la conversation entre les hommes*" se escribió hace más de cuatrocientos años y fue de ayuda para mucha gente, incluidos George Washington y muchos otros. Es posible que hoy precise-mos algo parecido.

Bien es cierto que se han hecho algunas tentativas. Una de ellas es un pequeño libro titulado "*Common Courtesy*", escrito por Judith Martin. La escritora defiende que la solución consiste en enseñar las normas de protocolo, o sencillamente en inculcar la práctica de los buenos modales, y resume en qué consisten éstos.

Los hay que tuercen el gesto ante esta clase de iniciativas, afirmando que pueden desembocar en esnobismo. Así como también señalan que la cortesía carente de virtud puede resultar tan destructiva para el individuo como los abusos, insultos y humillaciones. No obstante, deberíamos estar alerta para no ser injustos con aquellos que realmente intentan ser educados.



**Brian O'Connor Leggett**  
Profesor Ordinario,  
Dirección de Personas en las  
Organizaciones, IESE  
leggett@iese.edu



Por supuesto, corremos el riesgo de quedarnos en una cortesía vacía y superficial. La gente puede llevar la cortesía a una situación en la que roce la perfección y en la que los modales sean en sí mismos el principio y el fin, en la que las personas sean sus prisioneras, ocultas tras una sofisticada cortina de humo, incapaces de identificarse con los demás, o incluso de darse a conocer. En ese caso, nos encontramos o bien con víctimas de las costumbres y la decencia, o bien con aquellos que las utilizan para dominar a los demás.

Por ejemplo, Comte-Sponville dijo: «Que un nazi sea educado, ¿cambia algo sobre el nazismo y sus horrores? No, no cambia nada, y eso es precisamente lo que define la cortesía... Una apariencia de virtud, pero nada más que eso: una apariencia»<sup>6</sup>. Podemos deducir, por tanto, que un gánster educado no deja de ser un delincuente, aunque haga que las cosas sean un poco más llevaderas.

Esta clase de cortesía no es más que una apariencia o fachada de virtud. Es posible que el sinvergüenza refinado otorgue un gran valor a la cortesía, pero ésta no cambia nada respecto a su falta de virtud. A fin de cuentas, está a punto de robarnos la cartera, un acto inmoral aunque se haga con modales exquisitos.

En el libro "*Politeness: Some Universals in Language Usage*", Brown y Levinson identifican dos clases de cortesía: la cortesía positiva y la cortesía negativa. La cortesía positiva sirve para tratar al que escucha de forma amistosa, o para incluirlo en la conversación. La cortesía negativa sirve para salvar las apariencias.

Por ejemplo, si alguien va vestido de forma poco apropiada, o con colores que desentonan, diríamos algo para ayudarlo a salvar las apariencias del tipo "te queda genial ese traje", aunque pensemos que llama la atención (negativamente). La cortesía negativa requiere un poco de hipocresía, que queda justificada porque, en determinados momentos, es un mal menor. La intención es buena, aunque se adopte una conducta algo forzada, y se lleva a cabo para que la otra persona no quede mal.

Si, por ejemplo, uno tiene una cuñada insufrible, es posible que se esfuerce por ser tolerante con ella y buscar sus aspectos positivos, en aras del bienestar familiar. Es posible que uno no sienta un aprecio sincero por esa persona, pero sí tiene la voluntad sincera de ser tolerante para tratar de que funcione la relación. Sin duda, para lograrlo no quedará otra alternativa que ser hipócrita en determinados momentos. Aunque se trate de cortesía negativa, se hace con buenas intenciones.

Peter Drucker, gurú de la gestión, subrayó que «los buenos modales son el aceite lubricante de las organizaciones». Algunos de sus consejos y de otros como él, para el desarrollo de una conducta educada, se pueden entender fácilmente de la siguiente manera:

- 1 No interrumpa a los demás cuando estén hablando.
- 2 Trate a cada persona como si fuese realmente importante.
- 3 No deje de escuchar a los demás. Mejore su capacidad de escuchar.
- 4 Acostúmbrese a memorizar el nombre de los demás.
- 5 No "desconecte" si no le interesa inmediatamente lo que le esté contando la otra persona.
- 6 Responda de forma visible a su interlocutor, por ejemplo sonriendo o empleando su nombre.
- 7 Concéntrese en la otra persona, y no en sí mismo.
- 8 Dedique halagos sinceros a los demás, la gente suele responder positivamente a los cumplidos. En cualquier caso, si no lo siente, no lo diga.
- 9 Dé la mano con firmeza y mire a la otra persona a los ojos entre el 60 y el 70% del tiempo. Busque algo que le atraiga de la otra persona.
- 10 No se muestre excesivamente seguro de sí mismo, ya que podrían tomarlo por arrogante.
- 11 Sea proactivo con los demás. Tome la iniciativa con ellos.

¿Y qué hay de nuestro sinvergüenza refinado? ¿Qué sucede con el gamberro honorable? Pues que poseen la base de la cortesía sobre la que desarrollar la virtud, y sus maldades no son razón para que no convirtamos la cortesía en una de las prioridades de nuestras organizaciones. ■

Referencias bibliográficas:

1. *Financial Times*, viernes 12 de mayo de 2006, "Bosses with no time to be nice", de Alison Maitland, pág. 7.
2. Kant, Immanuel, "*Education*", University of Michigan Press, 1966, pág. 2.
3. Comte-Sponville, André. "*Great Virtues*", Vintage, 2003, pág. 9.
4. *Ibid*, pág. 11.
5. Brookhiser, Richard, "*Founding Father: Rediscovering George Washington*" The Free Press, 1996.
6. Comte-Sponville, André, "*Great Virtues*", Vintage, 2003, pág. 9.
7. Brown, Penelope; Levinson Stephen C., "*Politeness: Some Universals in Language Usage*", Cambridge University Press, 1987