

LA NECESIDAD DE LA ÉTICA EN LA DIRECCIÓN: SIETE RAZONES DE PESO



DOMÈNEC MELÉ
Profesor de Ética
Empresarial, IESE

El comportamiento ético y la responsabilidad social van mucho más allá de adoptar las normas de un código de conducta, porque, en su auténtico sentido, la ética es servir como guía para la excelencia humana.

Con demasiada frecuencia aparecen en la prensa casos de corrupción, fraudes y abusos de poder en el ámbito económico y empresarial que pocos dudarían en calificar de éticamente reprobables. En consecuencia, muchas empresas han incorporado valores corporativos y códigos éticos de conducta. Pero la ética no se debería reducir solo a esto.

En su sentido original, y creo que más genuino, la ética es una guía para la excelencia humana. Esta visión, sobre la que tratamos de insistir en el IESE, cuesta que sea plenamente asumida. Muchos siguen viendo la ética solo como lo opuesto a la corrupción, o como unas reglas que señalan mínimos a evitar, para “ser ético”. Claro, que se puede argumentar que ya es mucho actuar sin fraude o engaño y cumplir con la legalidad. Sí, sin duda, pero reducir la ética a esos mínimos supondría despreciar lo más valioso: su orientación hacia la excelencia humana.

En mi último libro¹ argumento que la ética es intrínseca a la acción directiva y necesaria para una buena dirección. Tal argumentación está fundada en varias razones que trataré de resumir a continuación. En todas ellas subyace la consideración de que la ética orienta la excelencia humana al decidir y al actuar. Desde esta perspectiva, el carácter moral o las virtudes de las personas, que se generan al actuar de acuerdo con los valores éticos, es central, aunque una ética completa incluye también principios

y normas, y la consideración del bien humano como referencia fundamental para determinar auténticos valores. Así pues, las razones que muestran la necesidad de la ética para una buena dirección son:

UNA ACCIÓN RESPONSABLE

Las acciones directivas son, ante todo, acciones humanas, y como tales implican responsabilidad. El deber de responder de los propios actos, está relacionado con el hecho del proceder de alguien que actúa consciente y libremente y, por tanto, es dueño de estos. Es por ello que cada uno se sabe responsable de lo que ha hecho, excepto, quizá, si se ha actuado bajo una coacción tan fuerte que, en la práctica, anule completamente su libertad.

Es cierto que los directivos sufren presiones y suelen sentir miedo ante riesgos e incertidumbres, lo cual, puede restringir su libertad, pero nunca hasta el punto de convertirlos en autómatas. La responsabilidad implica responder de los propios actos, también desde la perspectiva del bien y del mal, que es objeto de la ética. En sentido negativo, el directivo, como cualquier otra persona, es culpable de algo malo que consciente y libremente ha cometido o ha omitido, teniendo la obligación y la capacidad de realizar o no realizar. La responsabilidad moral viene atestiguada por la conciencia de cada uno, en la cual, no es extraño que aparezcan sentimientos de mérito o de culpabilidad. Aunque también los demás juzgan las acciones

directivas considerando que llevan anexa una responsabilidad y, en algunos casos, castigando aquellas tipificadas como delitos. Y con frecuencia exigen, además, rendición de cuentas.

MORALIDAD

- Toda decisión directiva
- entraña moralidad. Es así, por cuanto afecta a las personas a las que sirve o daña dicha decisión. En primer lugar afecta al propio decisor, que mejora o se degrada en su condición humana.

Existen muchos términos con connotaciones negativas, como fraude, estafa o soborno, que expresan la moralidad de algunas acciones humanas reprobables. Sin embargo, la mayoría no necesita ningún término para describir acciones de servicio a los demás.

Las decisiones directivas, de ordinario, benefician a mucha gente. Lo hacen al mantener o crear puestos de trabajo, proporcionar productos asequibles y crear riqueza. Pero también pueden ser injustas, al no respetar derechos, o por estar orientadas a un interés particular contrario al bien común. A eso se refiere la moralidad. En la práctica no existen acciones moralmente neutras ya que, incluso las que pueden parecerlo, como aplicar una técnica o llevar la contabilidad, revisten una intencionalidad, es decir, se hacen con algún fin, bueno o malo, y eso les da carácter moral.

EL ETHOS DIRECTIVO

- En toda práctica directiva subyace un *ethos* con implicaciones éticas. La dirección de empresas, como otras prácticas, se apoya en un conjunto de ideas y valores que constituyen lo que se puede denominar el *ethos* directivo. Y entre otros elementos, estas ideas incluyen alguna noción de hombre, de empresa y de sociedad, así como cuál es la finalidad de la empresa y cuáles son los valores directivos de la acción.

El *ethos* directivo implica concebir a la empresa como una comunidad de personas, en la que trabajadores,

consumidores y otras personas relacionadas con ella son valoradas en su dignidad y respetadas en sus derechos. Este *ethos* tiene un contenido ético distinto de otro en el que la empresa es vista como un instrumento puramente económico, y las personas no son valoradas más que como recursos productivos o como fuente de ganancias. En las teorías de dirección utilizadas y en las prácticas empresariales hay, en uno y otro sentido, un contenido ético. La falta de reflexión sobre ello puede llevar a actuaciones basadas en falsas premisas o pseudovalores.

CULTURA EMPRESARIAL

- Las culturas empresariales incluyen destacados elementos éticos. Muchas reconocen la cultura empresarial u organizativa como algo más importante que la estrategia para alcanzar los objetivos deseados. Así como el *ethos* directivo, con sus ideas y valores, conforma la mentalidad del directivo y su modo de dirigir, la cultura empresarial expresa convicciones y valores compartidos en el seno de una organización, las virtudes



LA CONFIANZA ES UN FACTOR IMPRESCINDIBLE PARA INICIAR Y PROSEGUIR NEGOCIOS

de quienes la forman y las prácticas habituales que se llevan a cabo. Y uno de los factores más destacados en la formación de culturas empresariales es el liderazgo. Fomentar valores y prácticas éticas y, sobre todo, la ejemplaridad de los líderes puede tener una gran influencia en la calidad ética y humana de una cultura empresarial. Se comprende fácilmente que una cultura en la que predomine el sentido de servicio, la pasión por el trabajo y se valore la honestidad ha de llevar a resultados muy distintos a los de otra organización con desidia en el servicio, relajación en el trabajo y falta de honradez.

CONFIANZA Y REPUTACIÓN

- Un continuado comportamiento
- ético genera confianza y buena reputación. Hay un amplio reconocimiento de la confianza como un factor imprescindible para iniciar y proseguir negocios. También para generar buena reputación, que es patrimonio de personas e instituciones.

La confianza tiene un efecto bien conocido en la reducción de costes de transacción. Cuando no existe, difícilmente uno se arriesga a actuar y, si lo hace, se colocan elementos de control y garantías que encarecen la transacción. Algo parecido ocurre con la reputación y, en concreto, con la reputación corporativa. Esta última, además, atrae a buenos profesionales y clientes. Presentar una falsa imagen puede generar confianza y reputación por algún tiempo, pero si no existe un efectivo comportamiento ético, antes o después, la confianza se quebrará y la reputación desaparecerá. Y, si esto ocurre, será muy costoso recomponerlas.

EL CARÁCTER MORAL

- El carácter moral de los directivos
- afecta en su desempeño. Si dirigir fuera la aplicación mecánica de técnicas, normas y procesos, poco influiría el carácter en una buena dirección, excepto, quizá, una fuerte voluntad de aplicar estas herramientas. Pero un directivo es, ante todo,

un ser humano, y su carácter moral formado por virtudes y orientado por valores no es indiferente al desempeño de su trabajo. Un carácter moral realmente virtuoso lleva a quien lo posee a ser responsable en sus cometidos y cumplidor en su trabajo, prudente y justo en sus decisiones y leal en los compromisos asumidos. Buscará, por sentido de responsabilidad, cómo ser más eficiente y creativo. Rechazará emprender acciones sucias, que no solo lo degradarían, sino también crearían riesgos para sí mismo y para su empresa. Ante las dificultades para actuar bien, con imaginación moral, buscará soluciones que sean, al mismo tiempo, éticas y eficientes.

LIDERAZGO

- Las competencias morales enraizadas en las virtudes favorecen el liderazgo. Un buen directivo requiere liderar personas y en este caso, también, el carácter moral del director tiene una destacada importancia. Entendiendo el liderazgo como proceso de influir en otros y lograr su seguimiento para el logro de objetivos comunes, requiere competencias. Y, entre ellas, hay algunas de carácter ético. Estas competencias morales, enraizadas en las virtudes, generan credibilidad y favorecen el seguimiento y la voluntad de colaboración. Ser sincero y honrado, equitativo, amable, humilde, auténtico, generoso y con coraje, son aspectos de esas competencias. Hay una competencia moral particularmente subrayada en muchos estudios sobre el liderazgo: la integridad. En su sentido más genuino, integridad es una cualidad moral que aúna todas las virtudes.

Las razones expuestas ponen de manifiesto la importancia de considerar los aspectos éticos de la dirección de empresas, ya sea al tomar decisiones, al formular e implementar estrategias, al diseñar sistemas y en otros aspectos de la actividad empresarial. No hacerlo sería cerrar los ojos a la realidad con consecuencias que pueden ser graves por la deshumanización causada, por las consecuencias en la buena marcha de la organización y aún en los resultados en un plazo no muy lejano.

PARA SABER MÁS:

¹ Domènec Melé, *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management* Palgrave MacMillan, New York, 2012.
www.blog.iese.edu/eticaempresarial