

DECISIONES PERSONALES O INFLUENCIADAS: EL ROL DE LA DIRECCIÓN

¿DE QUÉ DEPENDE EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA EMPRESA?



DOMÈNEC MELÉ

Profesor Emérito de
Ética Empresarial, IESE

¿Qué nos lleva a actuar bien o mal? Mientras ciertas cualidades personales explican el comportamiento moral, elementos externos presentes en las organizaciones pueden contribuir a modificarlo. Ante la influencia del poder o el sistema de incentivos, en este artículo se ofrecen unas pautas útiles para contribuir a la mejora de la calidad ética de las organizaciones.

ÉTICA EMPRESARIAL • COMPORTAMIENTO
ÉTICO • CARÁCTER MORAL

En treinta años de dedicación a la ética empresarial he tenido ocasión de conocer muchos comportamientos positivos en la dirección de empresas: directivos íntegros y eficientes que actúan con honradez contra viento y marea, que muestran respeto y cuidan de las personas y sus equipos, y que fomentan el crecimiento profesional y humano de quienes están a su alrededor. Pero también he conocido y estudiado muchos casos deplorables de malos comportamientos.

Ante unos y otros, se impone una pregunta: ¿de qué depende el comportamiento ético en la empresa: de la capacidad interior de cada uno de resistir al mal y actuar bien, o de presiones externas?

Una respuesta sencilla y no muy matizada podría ser que depende de ambas cosas. Hoy en día, con la ayuda de la psicología y la sociología, sabemos qué factores influyen en el comportamiento moral, y tal conocimiento permite sacar conclusiones y extrapolarlas a una buena dirección.

FACTORES INTERNOS

● **James Rest**, un autor muy reconocido por sus trabajos en

psicología moral, señaló cuatro componentes claves del comportamiento moral que, una vez desarrollados, hacen que una persona sea moralmente madura y tenga un comportamiento correcto. Dichos componentes son: a) sensibilidad moral, b) juicio moral, c) motivación moral y d) carácter moral.

● **Sensibilidad moral.** Se refiere al reconocimiento de los aspectos éticos que entraña cada situación y sobre los que conviene reflexionar para determinar cómo se debe actuar. Una persona con sensibilidad moral se da cuenta de cómo una posible actuación o una decisión sobre el futuro afectan al bien de las personas. Asimismo, percibe la existencia de dilemas que deben ser resueltos.

A medida que se practica, la sensibilidad moral aumenta, mientras que la excesiva obsesión por los resultados económicos y el olvido sistemático de la dimensión ética en la toma de decisiones lleva a perder tal sensibilidad o a reducirla a cuestiones especialmente graves, que suelen estar, además, penadas por ley.

● **Juicio moral.** Es la evaluación moral de una acción o decisión que se debe tomar y la resolución de los dilemas que estos hechos plantean. La valoración se realiza a partir de principios y normas éticas aplicados



PARA LOGRAR UNA EMPRESA CON CALIDAD ÉTICA, LOS COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO MORAL DEBERÍAN SER TENIDOS EN CUENTA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL

a la situación, considerada con sinceridad y sabiduría práctica (prudencia), por lo que una persona virtuosa y con buena formación realiza con facilidad juicios morales certeros, y a la inversa. Del juicio moral se sigue que una acción debe, o no, llevarse a cabo. Tiene, por tanto, un carácter imperativo en la conciencia propia.

- **Motivación moral.** Se presenta como un impulso de la voluntad a seguir el juicio moral por algún motivo encomiable, como seguir la propia conciencia o actuar por sentido del deber, por contribuir a una buena sociedad o por florecer como ser humano. También puede responder a ciertos ideales o motivos religiosos, como actuar en coherencia con la propia religión o en conformidad con la voluntad de Dios.

Existe una motivación espontánea a buscar y hacer el bien y a evitar el mal que puede estar más o menos desarrollada. Cuando dicha motivación moral es suficientemente fuerte permite superar otras motivaciones en conflicto, por ejemplo, no ceder a un negocio sucio pero muy lucrativo.

- **Carácter moral.** Se refiere a unos rasgos característicos de la personalidad a modo de disposiciones permanentes o hábitos positivos; se suelen conocer como “virtudes”. El carácter se va configurado a través de acciones realizadas libre y deliberadamente a lo largo de toda la vida. Entre estos rasgos del carácter, en el contexto empresarial, destacan virtudes como la justicia, la veracidad y el coraje. El carácter moral y, en definitiva, las virtudes proporcionan una fuerza interior para actuar con prontitud, facilidad y agrado.

Entre los cuatro elementos mencionados, el carácter moral ocupa un lugar central por cuanto fortalece la sensibilidad moral, ayuda al buen juicio y facilita la motivación para actuar bien.

FACTORES EXTERNOS

- La sensibilidad, el juicio y la motivación moral pueden verse influidos por diversos factores o elementos externos a la persona y que, en mayor o menor grado, se en-

cuentran en toda organización empresarial. Diversos estudios llevan a destacar los siguientes: a) poder y liderazgo, b) incentivos y criterios de evaluación, c) cultura organizativa y d) reglas o códigos de conducta y rendición de cuentas.

- **Poder.** El poder formal o político derivado del cargo o puesto ocupado en la compañía puede ejercer una fuerte influencia sobre el comportamiento dentro de la empresa. También pueden ser muy influyentes otras formas de poder, así como el liderazgo. El poder puede desencadenar temores o estímulos para actuar de uno u otro modo, en la medida en que se perciben riesgos de reprobación o penalización, o, por el contrario, cuando se estima que cierto comportamiento va a generar aceptación o recompensa. El liderazgo puede ser transformativo, incidiendo en la sensibilidad, el juicio y la motivación, y, con frecuencia, creando un modelo.

- **Incentivos y evaluación.** Una forma concreta de ejercicio del poder queda plasmada en el sistema de incentivos y en la evaluación del desempeño. Los incentivos, si son eficaces, influyen en el comportamiento. Cuando los incentivos y la evaluación, así como los sistemas de control, están exclusivamente focalizados en los indicadores numéricos de los resultados, difícilmente se producirá una motivación moral para el comportamiento.

- **Cultura organizativa.** Incluye las convicciones y valores compartidos, así como las maneras de hacer las cosas propias de cada organización. Una cultura con sólidos valores éticos, de integridad moral y de respeto a las personas puede proporcionar mayor sensibilidad y tener un efecto motivador positivo. En cambio, una cultura falta de valores que, por ejemplo, penalice fuertemente los fracasos o sea tolerante con los sobornos no facilita un buen comportamiento moral.

- **Reglas de conducta y rendición de cuentas.** Más allá de lo anterior, pueden establecerse principios de actuación, normas de cumplimen-

to o códigos de conducta, así como un procedimiento de rendición de cuentas que, de algún modo, pueden incidir en la sensibilidad, el juicio y la motivación de quienes forman parte de la empresa. Sin embargo, son poco efectivos si fallan en la implementación. Su influencia, además, está restringida a un número limitado de aspectos, que en modo alguno abarca todo el comportamiento.

EL EXPERIMENTO DE MILGRAM

● Se ha discutido mucho sobre la influencia real de los factores externos en el comportamiento moral de las personas en las organizaciones. Algunos la exageran tanto que llegan a negar que el carácter de las personas pueda tener alguna influencia en su comportamiento. Suelen aludir al famoso experimento de Milgram, llevado a cabo en 1961 y, desde entonces, replicado en diversas ocasiones con experimentos parecidos.

En este experimento se presionaba a un conjunto de voluntarios para que aplicaran una descarga eléctrica cada vez más intensa a otros voluntarios, situados en una habitación contigua, cada vez que fallaban a una pregunta. Quienes recibían la descarga, que en realidad eran actores, respondían a cada descarga (simulada) con grandes gritos. Quien dirigía el experimento ordenaba enérgicamente continuar, añadiendo que era legal, que no les pasaría nada y que al final del experimento recibirían una recompensa prometida. Cerca del 60% de los participantes siguió las órdenes hasta llegar a una descarga letal. Las réplicas posteriores han arrojado resultados parecidos.

Aunque el porcentaje es elevado, no parece aceptable minusvalorar el carácter y los demás componentes del comportamiento moral. Una interpretación rigurosa del experimento de Milgram no puede ignorar que un 40% de los voluntarios se negó a seguir porque su conciencia no se lo permitió y tuvo suficiente coraje para decir que no. Es muy posible que los que siguieron hasta el final también se dieran cuenta que no estaba bien aplicar descargas eléctricas hasta la

muerte a seres inocentes e indefensos. Seguramente racionalizaron que aquello era solo un experimento o pensaron que perderían la recompensa prometida si no lo completaban. Tal vez les faltó coraje para negarse a continuar.

CONSECUENCIAS PRÁCTICAS

● De la existencia de los citados componentes del comportamiento moral y de los factores externos de influencia pueden extraerse algunas ideas útiles para la dirección:

① Todo ser humano posee cierta capacidad para reconocer aspectos morales, de discernimiento moral y de motivarse para actuar bien, aunque tales capacidades pueden estar más o menos desarrolladas. Posee, sobre todo, un carácter moral, que puede ser más o menos fuerte. Para lograr una empresa con calidad ética, estos componentes del comportamiento moral deberían ser tenidos en cuenta en los procesos de selección y promoción del personal.

② El comportamiento moral depende de cada persona, pero el entorno empresarial influye tanto más cuanto menor sea la madurez moral de quienes forman parte de la empresa.

③ Empleados y directivos pueden sentir temor por actuar bien o por expresar sus juicios morales cuando el ambiente organizativo no es propicio, pero la conciencia moral no desaparece al entrar en la empresa, aunque puede aletargarse. También está presente el carácter moral de cada persona, que empuja a actuar bien y que se enfrenta a tendencias como la codicia o la ambición desmedida.

④ Algunas políticas y prácticas empresariales pueden reforzar o impulsar un buen comportamiento moral; estas son, en particular, el modo de ejercer el poder y el liderazgo, el sistema de incentivos adoptado, la forma de evaluar el desempeño y la cultura que se fomenta. Las normas de cumplimiento o códigos de conducta empresarial, así como los procedimientos de rendición de cuentas, debidamente aplicados, también pueden ayudar.

EL MODO DE
EJERCER EL
PODER Y EL
LIDERAZGO,
EL SISTEMA DE
INCENTIVOS
ADOPTADO,
LA FORMA DE
EVALUAR EL
DESEMPEÑO Y LA
CULTURA QUE
SE FOMENTA
PUEDEN
IMPULSAR
UN BUEN
COMPORTA-
MIENTO MORAL