Seis causas de la corrupción en la empresa

Ética y negocios son dos conceptos que no siempre van de la mano. Sin embargo, como explica Antonio Argandoña, la buena salud de la empresa depende de que la ética no se perciba como algo opcional, sino como un valor fundamental para medir el desempeño profesional.



2 de julio de 2015

Supongamos que el gerente de un banco valora pedir a sus empleados que vendan a los clientes un producto financiero de elevado riesgo presentándolo como un depósito ordinario

©IESE Business School

garantizado. El directivo tomará en consideración varias dimensiones:

- **Económica**. Estimará los resultados económicos que se pueden esperar de la operación. Calculará el beneficio, descontando, en el mejor de los casos, los posibles costes derivados de multas o de la pérdida de confianza de los clientes.
- **Social**. Tendrá en cuenta los aspectos laborales y profesionales no económicos, como su satisfacción por el deber cumplido, su capacidad para resolver una situación compleja o el hecho de no enfrentarse a su superior y permitir que la paz reine en la oficina.
- **Ética**. Sopesará las consecuencias morales de sus actos, tanto sobre él mismo como sobre sus empleados.

El **criterio económico guiará la mayor parte de decisiones** en casos como este, lo cual es lógico, puesto que hablamos de organizaciones caracterizadas por el ánimo de lucro.

Sin embargo, los criterios social y ético tienen una relevancia nada desdeñable. Las mentiras tienden a multiplicarse y se acaba creando una **cultura corporativa de baja moralidad**. Si los empleados han tenido que recurrir al engaño para buscar el beneficio de la empresa, es probable que no vean impedimento para hacerlo de nuevo en busca del suyo propio.

O puede que los empleados que no quieran ser partícipes del fraude acaben abandonando la organización y así queden solo los menos honrados, con previsibles consecuencias para el **prestigio** y la **rentabilidad** de la empresa.

Cómo tomamos las decisiones

Antonio Argandoña, profesor emérito del IESE, expone en el artículo "**Las virtudes en el directivo**" las razones por las que suele producirse el desencuentro entre valores y empresa.

- **La naturaleza de la función directiva.** Las decisiones suelen ser complejas, hay que actuar con rapidez y existe mucha presión para lograr los máximos beneficios en el menor plazo posible.
- **La inercia en los procesos de decisión.** Los equipos pueden ser muy grandes y resulta difícil cambiar su rumbo.
- **Una cultura empresarial poco sensible**. Se da una importancia central a los resultados, todo se subordina a lo económico.

©IESE Business School

- **Racionalización de las conductas.** Mensajes como "siempre se ha hecho así" o "si no lo hacemos nosotros lo harán nuestros competidores" justifican cualquier comportamiento y desactivan a quienes pretenden actuar de modo distinto.
- **Proceso de socialización.** "Así se trabaja en esta casa" o "debes hacerlo si quieres ser uno de los nuestros" son otros lemas que anulan las críticas, apelando al sentido de la lealtad y al deseo de pertenencia de los empleados.
- **Valores predominantes en la sociedad.** Nada de lo anterior tendría grandes consecuencias si la sociedad en su conjunto no estuviera gobernada por valores como el individualismo, el utilitarismo, el emotivismo y el relativismo.

El autor asegura que quienes defienden la importancia de la ética en los negocios suelen presentarla como una condición básica para lograr buenos resultados. Pero todos conocemos casos de empresas poco éticas a las que les va bastante bien. Del mismo modo, advierte que actuar con rectitud no es garantía de éxito.

Un proceso de aprendizaje

Lo realmente importante de nuestras decisiones, señala Argandoña, es el impacto que tienen en las personas. Así, con el devenir del tiempo, se puede crear un entorno de compromiso, intercambio de conocimientos y desarrollo de capacidades que beneficie a la empresa, o se puede instaurar un clima de desmotivación y desconfianza tanto entre los empleados como entre los clientes, proveedores y socios.

Desarrollar la capacidad para comportarse éticamente solo es posible si se tiene la **voluntad** de hacerlo. En segundo lugar, hace falta **sensibilidad e interés** por el tema tratado y entender qué es lo más correcto en cada caso.

En palabras del autor, las virtudes son los "hábitos operativos adquiridos, que se desarrollan mediante la repetición deliberada, esforzada y voluntaria de actos que tratan de ser cada vez mejores".

Trasladar la ética al equipo

La cuestión final es: ¿cómo trasladamos estos valores a nuestro equipo? **¿Cómo se crea una cultura corporativa ética?**

La argumentación teórica, los códigos de conducta, los incentivos positivos y negativos y el

©IESE Business School

apoyo social suman a la hora de movilizar al conjunto de la organización a comportase de forma virtuosa.

Sin embargo, **predicar con el ejemplo** es la forma más eficaz de instaurar buenas y malas costumbres: en el caso del banco, la mala conducta del directivo creará el efecto imitación en los empleados, acabará creando una cultura corporativa de baja moralidad y así se resentirán el prestigio y la rentabilidad de la empresa.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School