La ética de la empresa en la encrucijada

26 de enero de 2011

La ética empresarial es como la salud: solo la echamos en falta cuando nos falla, aunque deberíamos cuidarla día a día.

El escándalo de las dioxinas presentes en algunos piensos animales que se produjo en Alemania a finales de 2010 es uno de tantos fraudes alimentarios que golpean Europa periódicamente. Como siempre, se puede culpar a la supervisión por haber resultado ineficaz, por no haber detectado la contaminación. Pero, ¿por qué se emplearon ácidos grasos destinados a uso industrial para el alimento de los animales?

La respuesta, como en tantos otros casos similares, yace en una decisión u omisión: en un acto humano, ya sea erróneo o no, consciente o no, culpable o no.

Sea como sea, una de las características inherentes a las decisiones es que una vez tomadas se pierde el control sobre sus consecuencias, que en este caso podrían haber sido fatales.

La ética de las decisiones

En *La ética de la empresa en la encrucijada*, los autores arrojan luz sobre las cuestiones éticas y nos ayudan a identificar las decisiones correctas.

No hay decisiones que escapen al campo de la ética, ya que esta se encarga de comprender el sentido completo de la acción humana. Y dado que la acción humana es la esencia de la empresa, la ética debe situarse en el seno de la dirección de empresas para facilitar el proceso de decisión.

Según los autores, "la ética es condición necesaria de la existencia de la empresa y su

©IESE Business School

correcto funcionamiento", lo que en la práctica se debe traducir en una "llamada continua a la excelencia individual y empresarial".

Mientras que algunas concepciones han reducido el significado de la ética empresarial al desarrollo de la responsabilidad social corporativa, el libro reivindica su sentido pleno más allá de un reduccionismo aquejado de racionalidad instrumental.

Tres niveles jerárquicos

La ética clásica es a la vez una ética de normas, bienes y virtudes. Su logro y ulterior superación proyecta a la empresa hacia la excelencia, que presupone tomar las mejores decisiones posibles.

Es una ética de bienes en la medida en que enfatizan el esfuerzo personal para actuar con honestidad. Se trata de una ética de normas en la medida en que concretan ese bien para una actuación concreta. También es una ética de virtudes que nos permiten alcanzar lo concretado en la norma.

Para los autores, lo verdaderamente importante no es tener un documento con las normas escritas, sino algo mucho más ambicioso: "crear las condiciones para que las personas sean mejores".

Antes de alcanzar el estadio virtuoso, se debe definir la misión de la empresa y planificar su efectiva transmisión a toda la organización. Para ello, la batuta del directivo debe fomentar el cambio hacia la calidad ética.

Claves de la excelencia

Hay cinco elementos básicos que se deben tener en cuenta para convertir la empresa en una "organización éticamente sana":

1. **Visión**. Explicita la postura ética que desea la empresa, evitando la desorientación: determina si quiere ser legalista y poner medios para que se cumpla la legalidad; si se elabora un código deontológico que promueva la buena conducta; si se opta por la integridad ética, subrayando los valores éticos de los miembros de la organización; o si se apuesta decididamente por la excelencia, instaurando hábitos virtuosos que permitan crear una imagen de futuro común y reducir la incertidumbre acerca de lo que espera cada persona.
2. **Plan de cambio**. Una hoja de ruta permite medir el progreso e impedir el

©IESE Business School

desgobierno. Si se opta por el enfoque deontológico, es necesario establecer controles en los procesos. El enfoque de integridad reclama acciones preventivas, informativas y formativas. Y la búsqueda de la excelencia exige una implicación continua y una actitud de servicio.

3. **Motivación**. Los incentivos previenen el desinterés. Para vencer la resistencia al cambio hay que involucrar a los miembros de la organización con premios y castigos si se aplica el enfoque deontológico, con la propia satisfacción en el planteamiento íntegro y con el bien de los demás si buscamos la excelencia.
4. **Recursos**. Para asegurar el cambio ético y evitar la frustración es necesario invertir, para lo que quizá se tenga que vencer la reticencia de quien distribuye los recursos organizativos.
5. **Desarrollo de competencias y habilidades**. La organización debe procurar las capacidades necesarias para poner en práctica aquello que le hará ganar en calidad humana. En un nivel básico se podría fomentar el hábito de dar información veraz, mientras que en un nivel superior se podrían fomentar virtudes como la humildad y la fortaleza.

Más allá de las visiones parciales

Los autores repasan los diferentes enfoques éticos en la historia del mundo occidental, así como las diversas respuestas que se han dado desde la filosofía y los estudios empresariales a la cuestión.

En este recorrido histórico, se evidencia cómo las distintas visiones han resultado parciales y limitadas para abarcar la complejidad de la ética. Por esta razón, los autores consideran necesario un cambio de paradigma de raíz antropológica, que aboga por primar los principios de la empresa y la responsabilidad personal del directivo.

Si un directivo solo valora la cuenta de resultados (bienes económicos), obviará otros aspectos vitales para la empresa, como la misión que debe regir la actividad mucho más allá del interés cortoplacista. En este caso, se trataría de una visión utilitarista que no jerarquiza los bienes más allá del beneficio económico.

El problema principal de este planteamiento es que el foco se sitúa en las consecuencias externas (ética consecuencialista) y se olvida de que es el comportamiento virtuoso el que permite la permanencia de la empresa.

Otro enfoque parcial sería una ética racionalista de corte excesivamente normativo, que

©IESE Business School

puede perder su fundamento y suplir la capacidad de evaluar las propias acciones. Cumplir unas normas vacías equivale a caer en el contractualismo y, consecuentemente, en el relativismo. Debe haber unos principios rectores más allá de la dirección por objetivos que prioriza el rendimiento a corto plazo.

Un planteamiento opuesto centra la atención exclusivamente en la virtud, según una ética comunitarista. Esto podría generar negligencias respecto a los bienes o las normas, como los derechos humanos, tanto si se cae en el relativismo cultural como en el fundamentalismo.

Conviene superar los planteamientos parciales y mirar a la totalidad y complejidad del ser humano y su trabajo en las organizaciones. Es necesario un paradigma antropológico capaz de ofrecer un fundamento integral a todos los complejos aspectos de la ética en el mundo de las organizaciones.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School