

IESE



Universidad de Navarra

**CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL:
¿PUEDEN CONTRIBUIR AL DESARROLLO
ETICO DE LOS EMPLEADOS?**

Domènec Melé*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 279
Octubre, 1994*

* Profesor de Etica de la Empresa y Teología, IESE

**División de Investigación
IESE**

Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL: ¿PUEDEN CONTRIBUIR AL DESARROLLO ETICO DE LOS EMPLEADOS?

Introducción

El desarrollo ético de los empleados es algo deseable tanto por su valor intrínseco como por su incidencia en la mejora del funcionamiento de las empresas. Cualquier directivo empresarial conoce las ventajas prácticas de contar con empleados honestos, diligentes, laboriosos, justos, leales, veraces, etc. Sin embargo, resulta problemático saber qué acciones pueden emprenderse desde la alta dirección de una organización para lograr el desarrollo ético de los empleados. Más difícil aún es acertar en el modo de llevarlo a cabo.

James Weber (1993), recogiendo una amplia bibliografía, supone que el comportamiento ético del empleado depende de la formación recibida en la empresa y de los mecanismos organizacionales de refuerzo, además de su ética personal. Añade que la aportación de la empresa está estrechamente relacionada con el contenido ético de la cultura de la organización y, de modo especial, de su código ético. De estos últimos vamos a ocuparnos aquí y, más concretamente, de sus posibilidades para ayudar al desarrollo ético de los empleados.

A falta de estudios empíricos, que apenas existen, basaré mis razonamientos en el valor educativo que los clásicos daban a las leyes, las cuales presentan cierta analogía con los códigos, como trataremos de explicar. También analizaremos varias experiencias recientes en el ámbito económico y empresarial que prueban el valor pedagógico de las normas establecidas para una comunidad.

¿En qué consiste el desarrollo ético de los empleados?

El autor antes citado, James Weber, sugiere que si nos preguntamos en qué consiste un comportamiento ético de los empleados hemos de empezar por exponer diversas teorías éticas para definir después qué es una conducta ética (1993, pág. 421). Si aceptáramos este planteamiento, el entrenamiento de los empleados consistiría en adiestrarles para que supieran aplicar correctamente tal o cual teoría ante una situación concreta, o inculcarles la necesidad de aplicar, de modo más o menos mecánico, unas normas concretas elaboradas a partir de estas teorías o consensuadas en la empresa. Pero, ¿se lograría con esta acción un auténtico desarrollo ético de los empleados?

Los conocimientos ético-filosóficos son incapaces por sí mismos de desarrollar la calidad humana de los empleados. El desarrollo ético, esto es, la adquisición de virtudes morales, se adquiere por la acción y no por la teoría, como ya señaló Aristóteles hace 2.400 años. En la práctica empresarial, seguramente que interesa mucho más contar con empleados virtuosos que contar con otros que, faltos de virtudes, sean expertos en aplicar reglas éticas.

Para ser ético, no una vez, sino habitualmente, es necesario ser justo, es decir, tener una disposición habitual a dar a cada uno lo suyo, aunque ello se oponga a intereses o ventajas materiales. Lo mismo podríamos afirmar acerca de la veracidad en las comunicaciones, de la lealtad en el cumplimiento de promesas y compromisos, y de todas las demás virtudes.

Las virtudes morales, al ser disposiciones estables del carácter adquiridas por repetición de actos buenos, proporcionan un *modo de ser ético*. Este modo de ser ayuda a actuar de modo ético en cualquier circunstancia. Y ello no como resultado de un razonamiento más o menos laborioso, sino por la facilidad que da el haber adquirido un *carácter* que impulsa a actuar bien.

Aspectos a considerar en el desarrollo moral

La importancia de la adquisición de virtudes como resultado final de la formación moral no significa, sin embargo, que la formulación de juicios morales no tenga ningún interés ni que sea inútil contar con principios y normas éticos.

Siguiendo a Aristóteles (1), podemos establecer que una actuación plenamente virtuosa requiere:

- a) *Practicar* actos propios de las *virtudes*, es decir, actuar de tal modo que el contenido de la acción sea ético. Sin embargo, esto no basta. Se pueden practicar algunos actos conforme con las virtudes sólo por rutina. Uno puede haberse acostumbrado a llegar con puntualidad al trabajo, a dominar su mal genio, a cumplir la palabra dada y poseer otras muchas «buenas costumbres» como mero «hábito operativo», como parte de la actividad productiva, y sin haber reflexionado demasiado en que esto es bueno para su mejora humana.
- b) *Conocer* que estos actos son *virtuosos*. Los principios y las normas éticos vendrían a ayudar a realizar juicios morales correctos, esto es, conformes con las virtudes humanas y, en definitiva, derivados de los bienes fundamentales del ser humano.
- c) *Elegirlos* precisamente *por razón de que son buenos*. Este punto hace referencia a la necesidad de que haya un motivo moral para la acción o *intención virtuosa*. Al tener conciencia de estar actuando bien, se quiere actuar así, precisamente porque «esto» es bueno.
- d) Realizarlas con una *disposición de ánimo firme e inmutable*. Este punto exige actuar de modo virtuoso no sólo algunas veces, sino con disposición estable del carácter.

De acuerdo con lo anterior, y desde un punto de vista práctico, la adquisición de los hábitos de elección y actuación propios de las virtudes exige varios desarrollos del sujeto agente (2):

- a) Desarrollo del *autocontrol* para poder persistir en la intención de actuar bien, venciendo las tentaciones y dificultades, hasta que esta intención se convierta en el hábito que configura el carácter moral.
- b) Desarrollo *cognoscitivo* para realizar buenos *juicios morales* sobre una situación particular. Ello exige:
 - i) Detectar *problemas morales*, circunstancias relevantes, consecuencias previsibles, etc.
 - ii) Conocer *criterios* correctos para juzgar la moralidad y la responsabilidad de los actos humanos.
 - iii) Reconocer que una actuación considerada lleva a la *mejora* personal y, por ello, es motivo principal para la acción.
- c) Desarrollo de un verdadero *espíritu de servicio*. Ello implica desarrollo *afectivo*, educando los *sentimientos* espontáneos hacia los demás (compasión, simpatía, etc.) y, sobre todo, el *respeto* y el *amor* a los demás, reconociéndolos en lo que son y queriendo ayudarles en sus necesidades específicas de desarrollo humano.

En definitiva, el desarrollo ético de directivos y empleados reviste gran complejidad, pero no por ello debe ignorarse su importancia ni caer en la simplificación de reducir la madurez ética a una cuestión de conocimientos éticos. Ante esta complejidad, y teniendo en cuenta que las virtudes sólo se adquieren por actos deliberados y libres del sujeto, surge una cuestión fundamental:

¿Qué puede hacer la empresa para que sus empleados adquieran virtudes?

La intención virtuosa es propia de cada sujeto y nadie puede ponerla por él. Sin embargo, la adquisición de «buenas costumbres», que es la base pre-moral para adquirir virtudes, depende del entorno. Las buenas costumbres son hábitos que se adquieren, en efecto, mediante la disciplina impuesta por uno mismo o desde el exterior, por la fuerza de las costumbres sociales, por imitación de líderes, mediante un adecuado sistema de recompensas o sanciones, y por otros medios.

Las «buenas costumbres» son adquiridas por «rutina», es decir, sin una consideración deliberada y libre de que aquello es bueno porque lleva a una mejora personal. Se adquieren por acciones justas, pero sin un motivo moral. Las «buenas costumbres» llevan a realizar las acciones propias de una persona virtuosa, pero con motivaciones distintas. Se actúa por motivos utilitarios o por buscar la propia satisfacción, pero sin preocuparse del bien de las personas.

Sin embargo, las «buenas costumbres» tiene un valor pre-moral, ya que sobre esta base puede reflexionarse y descubrir su valor. Esto llevará a añadir una intención moral y, de este modo, adquirir virtudes. Es lo que ocurre cuando los niños han adquirido costumbres

como ser ordenados con sus cosas o ayudar en los trabajos de la casa. Cuando reflexionan sobre ello y lo aprecian como algo bueno, les llevará en el futuro a repetir actos parecidos, no sólo para adquirir rutinas, sino para mejorar uno mismo y servir mejor a los demás (virtudes).

Es indudable que la empresa, para bien o para mal, ayuda a adquirir costumbres. En las organizaciones empresariales pueden descubrirse varios elementos que pueden tener cierta influencia en el desarrollo moral de los individuos integrados en la comunidad empresarial. Entre ellos destacan:

- a) La *tradición cultural*: en la empresa hay maneras más o menos asentadas de concebir a las personas y sus actividades, a la sociedad y a la propia empresa que, de algún modo, se transmiten. Son ideales, valores y prácticas incluidas en lo que suele denominarse *cultura empresarial*.
- b) La *autoridad*, entendida como prestigio que procede del reconocimiento de la sensatez, experiencia y buen hacer de otros, tengan o no conferido algún poder.
- c) La *participación* en una tarea común, con interacciones múltiples en un clima de cooperación formal e informal.
- d) *Modelos de conducta*, estimados por algún motivo, que aparecen como cierto ideal a imitar y que sugieren modos concretos de vida.
- e) *Disciplina* fomentada por normas y reglamentos y estimulada por sistemas de recompensas y sanciones.
- f) *Mensajes éticos* (positivos o negativos) enviados desde la alta dirección por las decisiones tomadas, el modo de evaluar realizaciones, los objetivos o actividades a las que se les asigna prioridad, etc. A veces, estos mensajes se imparten a través de enseñanzas morales sistemáticas, en seminarios, cursillos y similares. En otras tienen carácter ocasional (alabanza, críticas, etc.).

Los altos directivos de empresa tienen capacidad de actuar sobre varios de estos elementos para fomentar el desarrollo ético de sus empleados. Sus actuaciones pueden concretarse en dos frentes:

- a) Tratando de *no impedir* el desarrollo ético de los empleados, por ejemplo, no fomentando conductas inmorales, ya sea por permisividad, o incluso alabando o incentivando modos de actuar contrarios a la ética.
- b) Creando un *entorno apropiado*, de modo que sea una especie de «caldo de cultivo» que favorezca positivamente el desarrollo de virtudes morales.

Crear un entorno adecuado al perfeccionamiento ético es un capítulo muy amplio que tiene mucho que ver con los elementos que acabamos de citar. Nuestro propósito se limita ahora a fijarnos en el papel que pueden desempeñar los códigos éticos en el desarrollo ético de los empleados.

¿Códigos para el desarrollo ético de los empleados?

Para intentar responder a la cuestión de si los códigos de conducta pueden contribuir al desarrollo ético de los empleados, comenzaremos por analizar, brevemente, la analogía que existe entre los códigos de conducta para la comunidad empresarial y las leyes que rigen la sociedad civil.

Leyes civiles y códigos de empresa tienen, en efecto, algo en común y, al mismo tiempo, algo diferente. Tienen en común su carácter normativo; ambos ordenamientos emanan de quien tiene potestad legislativa, en la sociedad civil y en la empresa, respectivamente, y tanto el uno como el otro son promulgados para indicar qué conducta se espera de sus destinatarios –ciudadanos y empleados–, respectivamente.

En cambio, difieren en varios aspectos. En los países occidentales, las leyes civiles son elaboradas en Parlamentos democráticos, mientras que en la empresa suelen elaborarse por la alta dirección, por sí misma –ayudada por algún experto– o mediante diversas formas de participación.

En las leyes civiles hay una sanción si no se cumplen; en las empresas, los códigos también suelen tener sanciones, aunque no siempre es así; con frecuencia no pasan de ser indicativos o exhortativos.

La sociedad civil cuenta con tribunales para aplicar e interpretar las leyes, o con instituciones como el defensor del pueblo; las organizaciones también tienen, o pueden tener, órganos controladores similares, como son los comités de vigilancia, para la interpretación y sanción de conductas contrarias al código de conducta, o incluso un «ombudsman» o defensor (del cliente, del empleado, etc.).

Generalmente, los códigos de conducta empresarial se parecen más a las leyes internacionales que a las leyes civiles de un país.

Actúan a modo de instrumento normativo para señalar que una conducta se aprueba o, incluso, se recompensa, al menos de modo tácito, o al revés.

Hay otros elementos comunes y diferenciales que no es necesario detallar. Pero hay un punto especialmente interesante para nuestro propósito al que conviene prestar atención: ¿Cuál es, respectivamente, la finalidad que persiguen las leyes y los códigos de conducta empresarial? Para la tradición clásica, que va desde los griegos y que llega a nuestros días, pasando por los filósofos y teólogos medievales, la ley es una ordenación racional promulgada por la legítima autoridad en orden al bien común de la comunidad a la que va dirigida. En cambio, para el positivismo jurídico, tan extendido en nuestro tiempo, las leyes no son más que un conjunto de normas para establecer prioridades ante los conflictos de intereses o para penalizar conductas antisociales. Los códigos, por su parte, también pueden estar diseñados como guía para resolver conflictos, prohibir determinadas conductas dañinas para la empresa o cualquier otro motivo utilitario. Pero puede también pretenderse –aceptando la concepción clásica de las leyes– que los códigos sean un medio para la formación ética de los empleados.

Tras el pensamiento de los clásicos

El pensamiento de los clásicos sobre la misión educativa de las leyes se pone de relieve en la escena del «Critón» –al final de la obra– en la que Sócrates, en la prisión, imagina el momento en que se le abren las puertas para la libertad y la fuga: momento en que se le aparecen las leyes como figuras vivientes que le exhortan a permanecer fiel a ellas aun en la hora de la tentación, porque ellas le educaron y protegieron durante toda su vida: «Obedece a tus nodrizas, que somos nosotras», le dicen las leyes.

En la tradición de las «polis» griegas la ley era, en efecto, el verdadero vehículo de la educación de los adultos en las virtudes cívicas. Platón, en su obra «Las Leyes», continúa con esta tradición al señalar que el legislador ha de tener como propósito ser un verdadero educador de los ciudadanos (3). En esta misma línea se sitúa Aristóteles, quien afirma: «Los legisladores forman a los ciudadanos en la virtud habituándolos en ello. Y ésta es, en verdad, la intención de todo legislador» (4).

En la Edad Media, Tomás de Aquino, siguiendo a Aristóteles, remarca que no basta que los jóvenes sean bien nutridos según leyes, y que se tenga una adecuada solicitud de ellos (5); también el adulto requiere la enseñanza que esas mismas leyes representan: «El fin de cualquier ley (...) –escribe– es hacer buenos a los hombres», añadiendo que «la ley tiende a hacer a los hombres virtuosos, y los preceptos de la ley se refieren a los actos de las virtudes» (6). Para el Aquinate, es moralmente formativa toda ley –se sobreentiende toda ley justa– porque el efecto a que con ella tiende el gobernante es un acto moralmente virtuoso: el cumplimiento de algo necesario para conseguir el bien común: «acostumbrando a los hombres, por medio de los preceptos, los premios y los castigos, a las obras de las virtudes, los legisladores les hacen virtuosos» (7).

También Alfonso X el Sabio, al comenzar el libro de «Las Partidas», deja sentado el carácter pedagógico de las leyes (8), al igual que los legisladores de los siglos siguientes hasta llegar a la Ilustración. A partir de entonces se rechaza el carácter educativo de las leyes, considerando que la educación pertenece a ámbitos «especializados» como la familia o la escuela, pero no a las leyes.

Algunas experiencias recientes

Suponer que tareas como la educación están limitadas a las instituciones «especializadas», a modo de compartimentos estancos, no responde a la realidad. Las leyes –en otro orden también los códigos de empresa– contribuyen, en un sentido o en otro, a la formación de los ciudadanos, incitando a conducirse de uno u otro modo.

Aunque legalidad no se identifique con moralidad, no cabe duda de que ambos conceptos tienen muchas coincidencias, y cuando algo está explícitamente prohibido o mandado por la ley, la gente es más consciente de su valor moral. Veamos algunos ejemplos recientes:

Uno de ellos se refiere al tráfico de información privilegiada. A poco que se reflexione sobre ello, se llega a la conclusión de que lucrarse de una información poseída por razones del cargo y en perjuicio de terceras personas, está mal. Sin embargo, hasta que las leyes hubieron establecido con claridad el carácter delictivo del tráfico de información privilegiada, mucha gente no era muy consciente de ello. Como botón de muestra puede citarse la confesión pública de Dennis Levine, uno de los protagonistas del fuerte escándalo

público por tráfico de información privilegiada en el Wall Street de los años ochenta (9): «En este tiempo, el manejo de información confidencial no se consideraba necesariamente malo, era simplemente una propina que el mercado ofrecía a quien sabía buscarla. De esta manera, yo sólo lo veía como una manera rápida de hacer dinero. Por supuesto, me daba cuenta de que lo que estaba haciendo no estaba del todo bien, pero lo racionalicé como algo inofensivo, algo que todo el mundo hacía...» (10).

Algo parecido ocurre con la información que debe facilitar el fabricante acerca de cómo usar de modo seguro un producto peligroso. Es claro que quien posee —o debe poseer— más información sobre la peligrosidad del producto es el fabricante. El consumidor tiene derecho a que se le advierta de los posibles riesgos que corre al utilizar un producto, y del modo seguro en que debe ser empleado. Este sencillo razonamiento ético es intemporal. Sin embargo, no siempre se ha hecho así. Es ahora, después de gran número de sentencias condenatorias, cuando tal concepto está siendo asimilado por la mayoría de fabricantes.

Podrían enumerarse otros muchos ejemplos, en relación con el medio ambiente, la publicidad de tabaco y alcohol, acosos sexuales en la empresa, abusos de poder en fusiones y adquisiciones de empresas, etc. También en el ámbito de la familia, en las últimas décadas, se han promulgado varias leyes permisivas que, en alguna medida, han contribuido a trivializar el sexo, el valor de la vida humana en el seno materno o la fidelidad conyugal.

Podría argumentarse que son más bien los nuevos valores sociales los que influyen en el cambio de las leyes. Sin duda que es así, pero la influencia es recíproca. Cuando la mayoría en el poder penaliza o despenaliza una determinada conducta, esta norma orienta en buena medida la conducta de los ciudadanos con menor formación ética, o que no se han tomado suficiente tiempo para reflexionar acerca de la bondad o de la insuficiencia de la norma jurídica. Más aún, algunos, influidos por el positivismo jurídico, consideran la justicia únicamente en su relación con el derecho positivo.

¿Cómo conseguir que los códigos tengan valor formativo?

Los códigos de conducta empresarial, lo mismo que las leyes, son, pues, valiosos para orientar la conciencia acerca de lo que es lícito o ilícito —también para deformarla, caso de que contengan normas contrarias al bien de la persona—. Pero su valor formativo no acaba aquí. En la medida que estos códigos sean un elemento de disciplina, ayudarán a generar «buenas costumbres» que, como se ha expuesto anteriormente, son la base sobre la se pueden adquirir virtudes.

Es, pues, importante que los códigos sean un elemento de disciplina. Esto exige que sean aceptados por los empleados y que tengan fuerza motivadora. Estas premisas dan lugar a algunas cuestiones, que trataremos de responder.

a) ¿Es paternalista o autoritario establecer un código de conducta?

Elaborar, promulgar y exigir el cumplimiento de un código ético, ¿no podría ser tachado de paternalismo o de autoritarismo? Algunos, como Cressey y Moore (1983), piensan que sí. Benson (1989, pág. 316) y otros autores pensamos que no, con tal de que se evite el tono paternalista o autoritario, el contenido sea realmente ético y la implantación sea llevada a cabo de modo que tenga una favorable aceptación.

Velar por la mejora ética de la empresa no es tanto considerar a los empleados como menores de edad o gente sin principios éticos ni virtudes, sino una actuación ordenada a reforzar la calidad moral de los empleados y la cultura empresarial, que son factores reconocidos para llevar a cabo la misión de la empresa y lograr un buen funcionamiento de la organización. Por otra parte, en la medida en que el código sea favorable al desarrollo humano integral –y, consiguientemente, no se oponga a derechos innatos de las personas– en modo alguno ha de considerarse como un abuso de poder y, por tanto, como una acción autoritaria. El que las leyes sean elaboradas por vía democrática, y no así los códigos de conducta empresarial (al menos no necesariamente), tampoco supone autoritarismo, ya que es distinta la naturaleza y el tipo de pertenencia a la sociedad civil y a la comunidad empresarial.

Otra cuestión distinta es la conveniencia de establecer un código de conducta para todo tipo de empresa. Conviene no improvisar. Elaborar un buen código ético que responda tanto a la naturaleza humana como a la situación concreta no es tarea fácil; por otra parte, muchas empresas tienen ya un código no escrito. No hay que olvidar que existe también un derecho consuetudinario o establecido por las costumbres. Es lo que suele ocurrir en las empresas pequeñas, en las que todo el mundo sabe qué actuación se espera de ellos por parte de la dirección.

b) ¿Cómo lograr que el código sea aceptado y seguido?

Para que el código sea aceptado y seguido ha de tener *autoridad*, y no sólo ser impuesto desde el poder. Recuérdese que para los griegos, las leyes tenían algo de sagrado. Mucho más sagradas lo eran para los hebreos, para quienes la Ley procedía directamente de Dios. De igual modo que para los niños los preceptos morales cuentan con la autoridad de sus padres, maestros o sacerdotes, también los códigos de conducta empresarial han de tener autoridad. Esto exige:

- i) Que el propio contenido del código tenga autoridad; esto significa que los empleados se den cuenta de que las *prescripciones* del código de conducta son realmente éticas, es decir, conformes con la naturaleza misma de las cosas. Lo mandado difícilmente sería aceptado si chocara contra normas éticas fundamentales (¿puede imaginarse un código ético que mande robar, mentir, traicionar u odiar?) o seleccionara los contenidos atendiendo únicamente a los intereses de los accionistas o de los directivos.
- ii) Que quienes han elaborado y promulgado el código gocen de suficiente *credibilidad*. Esto exige prestigio en los conocimientos de la ciencia ética y de la realidad empresarial concreta, ejemplaridad y, sobre todo, el compromiso serio de seguirlo por parte de la alta dirección, aun en momentos en que pueda resultar especialmente duro. La credibilidad de los códigos éticos es clave para su efectividad (Argandoña, 1993).
- iii) Que su estilo sea *pedagógico*, haciendo ver el porqué de cada norma. Si el código únicamente se concibe como un conjunto de reglas a aplicar mecánicamente, de poco servirá como elemento educador. A este propósito, ya señalaba Platón que el médico de esclavos no era un buen médico por no ser educador de su paciente –es decir, instructor suyo para cuidar de su salud–, sino que se limitaba a atenderle en sus enfermedades. De ahí la gran importancia que atribuye al estilo en que deben redactarse las leyes, proponiendo –al final del libro IV de «Las Leyes», que las más importantes vayan precedidas de un preámbulo, cuya finalidad es educar y estimular antes de imponer y sancionar.

c) *¿Cuáles han de ser los contenidos específicos de un código de conducta?*

Sin duda que los contenidos de un código de conducta empresarial han de atender a las necesidades de tiempo y lugar. Es difícil definir «a priori» el grado de concreción y sus contenidos específicos. Pero, en general, hay que evitar caer tanto en formulaciones excesivamente abstractas y generalistas como en una casuística inacabable, que por lo demás suele llevar más a elaborar juicios que a desarrollar virtudes.

En los contenidos con frecuencia se aprecia una polarización en proteger los intereses de la firma más que en aspectos de responsabilidad social (Chatov, 1980; Cressey y Moore, 1983; Lefebvre y Singh, 1992). Esto, que muy pronto es percibido por los empleados, puede hacer perder autoridad al código y, en consecuencia, desvirtuarlo para el desarrollo ético de los empleados.

En la explicación del porqué de cada norma puede hacerse alguna referencia implícita o explícita a la dignidad humana, a la justicia y demás virtudes fundamentales (lealtad, veracidad, solidaridad, etc.).

Tampoco es necesario ser exhaustivo, ya que la ley no ha de preceptuar sobre todo tipo de actos y virtudes, sino únicamente aquello que es más necesario para el bien común. Un código ha de ser realista, exigiendo sólo unos *mínimos*, teniendo en cuenta que una empresa –al igual que la sociedad– está formada por una multitud de personas que en gran mayoría son imperfectas en la virtud.

d) *¿Cómo motivar para que los códigos sean cumplidos?*

El cumplimiento de un código puede estar motivado por:

- i) Motivos *extrínsecos*, como sanciones (desde el despido hasta amonestaciones verbales, según la gravedad) o recompensas (alabanzas públicas, consideración de su cumplimiento en la evaluación y promoción, etc.). También el reconocimiento o el rechazo social de la comunidad empresarial cuando los contenidos del código ya han sido asimilados y forman parte de la cultura común.
- ii) Motivos *intrínsecos*, derivados de la satisfacción de cumplir los deberes indicados o el compromiso escrito de atenerse a él. También el orgullo de pertenecer a una organización con un código que es aceptado como conveniente para el buen funcionamiento de la organización.
- iii) Motivos *morales*, que directivos y empleados tendrán en la medida en que vean el código como una concreción que indica cómo actuar bien, procurando respetar los derechos de las personas y ayudarles en sus necesidades reales y, en definitiva, como un instrumento que, acompañado de un motivo moral, contribuye al propio perfeccionamiento personal.

La dirección de la empresa puede actuar directamente sobre la motivación extrínseca de diversos modos, que habrá que determinar de acuerdo con la situación específica de la empresa. Acertando en los contenidos de los códigos y contribuyendo a crear un ambiente favorable hacia los mismos, puede influirse también sobre la motivación intrínseca. La motivación moral es más personal. En alguna medida también se podrá alentar, al menos no impidiéndola y, en lo posible, alentando a su consecución.

Conclusión

Las pequeñas comunidades homogéneas son lugares idóneos para desarrollar virtudes. En este sentido, al menos en algunos casos, la empresa parece asimilable a la «polis» griega o a la ciudad medieval. Si esto es así, los códigos pueden facilitar la disciplina necesaria para crear hábitos operativos («buenas costumbres»), que son la base de las virtudes morales. Ante la calidad ética de estos hábitos, es fácil que el empleado descubra el valor moral de lo que ya está haciendo y rectifique la intención, añadiendo un motivo moral para cumplirlo.

Sin embargo, la mera promulgación de códigos de conducta empresarial no basta para su efectividad. Han de tener contenidos apropiados, gozar de autoridad y motivar para una actuación ética. De otro modo, los códigos serán inútiles o incluso contraproducentes. Esto último puede ocurrir cuando el código sea percibido como una «operación de cosmética» sin voluntad alguna de mejora ética, o cuando no haya coherencia o ejemplaridad en su cumplimiento por parte de la alta dirección.

En resumen, parece recomendable la elaboración e implantación de códigos éticos escritos, o el mantenimiento de costumbres éticas bien establecidas y reconocidas, respetuosas con la dignidad de la persona y demás principios éticos fundamentales. En conjunción con otros medios, un buen código de conducta empresarial puede favorecer el desarrollo ético de empleados y directivos. □

-
- (1) «... para que un hombre llegue a ser justo, es necesario practicar la justicia, y para que sea sobrio, ha de practicar la templanza... Pero (a diferencia de las artes) en el caso de las virtudes no basta para que ellas existan que el hombre obre de una manera justa y sobria, es preciso que el que obra, sepa como obra; luego, que su acto nazca de una elección consciente, de cara a este mismo acto; en tercer lugar, que dé cumplimiento a su acto con una voluntad firme e inmutable», «Ética a Nicómaco», lib. II, cap. 4).
 - (2) En este punto, inspirado en el anterior texto de Aristóteles, sigo, en parte, a B. M. Tobin (1986).
 - (3) Y lo mismo hacen los sucesores de Platón. Como refiere Plutarco, también Licurgo hizo consistir todo el negocio de la legislación en la crianza o educación, haciendo del cuidado de ésta la mayor y más preciosa función del legislador (Plutarco, «Vidas paralelas, Licurgo», XIII y XIV).
 - (4) «Ética a Nicómaco», lib. II, cap.1.
 - (5) Cfr. «Comentarios a la Ética a Nicómaco», lib. X, lect. 14, n. 2.150.
 - (6) «Suma contra gentiles», lib. II, cap. 116. En realidad, el Aquinate distingue el valor formativo de la ley de acuerdo con el bien que se propone conseguir. Si es el bien común, hace al hombre bueno en sentido absoluto; si se refiere a un bien útil o deleitable, sólo lo hace bueno en un determinado aspecto («Suma Teologiæ», I-II, q.92, a.1).
 - (7) «Comentarios a la Ética a Nicómaco», lib. II, lect. 1, n. 251.
 - (8) «Ley tanto quiere dezir como leyenda en que yace enseñamiento, e castigo, escripto que liga e apremia la vida del hombre que no faga mal, e muestra, e enseña el bien que el hombre deve fazer, e usar; e otrosí es dicha ley, porque todos los mandamientos della deven ser leales, e derechos, e cumplidos según Dios, e según justicia» (I, 1, 3).
 - (9) Como se recordará, en esta época se produjo una avalancha de fusiones y adquisiciones de empresas que reportó la ganancia fácil de muchos millones de dólares a un grupo de avispados que se aprovechaban de información privilegiada procedente de bufetes de abogados o de bancos de inversiones que preparaban las ofertas públicas de adquisición de acciones (OPAS). Acudían a la bolsa a comprar antes de que llegara la información al público y, tras la subida del valor de las acciones, las vendían. De este modo conseguían pingües beneficios.
 - (10) *Fortune*, marzo de 1990.

Referencias bibliográficas

- Alfonso X el Sabio, «Las Partidas», Ed. BOE, Madrid, 1985.
- Argandoña, A. (1993), «La credibilidad de los códigos éticos», Documento de Investigación IESE, nº 245.
- Aristóteles, «Ética a Nicómaco», varias ediciones.
- Benson, G. S. (1989), «Codes of Ethics», *Journal of Business Ethics*, 8, págs. 305-319.
- Chatov, R. (1980), «What Corporate Ethics Statements Say», *California Management Review*, vol. 22, verano, págs. 20-29.
- Cressey, D. K. y C. A. Moore (1983), «Managerial Values and Corporate Codes of Ethics», *California Management Review*, vol. 22, verano, págs. 53-77.
- Lefebvre, M. y J. B. Singh (1992), «The Content and Focus of Canadian Corporate Codes of Ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 11, págs. 799-808.
- Plutarco, «Vidas Paralelas», Editorial Vergara, Barcelona, 1968.
- Tomás de Aquino, «Suma contra los gentiles», BAC, Madrid, 1977.
- Tomás de Aquino, «Comentario a la Ética a Nicómaco», trad. de Ana M^a Mallea, Ed. Ciafic, Buenos Aires, 1983.
- Tobin, B. M., (1986), «Development in Virtues», *Journal of Philosophy of Education*, 20, 2, págs. 201-214.
- Weber, J. (1993), «Institutionalizing Ethics Into Business Organizations», *Business Ethics Quarterly*, vol. 3, págs. 419-436.

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 262	La enseñanza de la ética de la empresa. Febrero, 1994, 15 Págs.	Argandoña A.
D/ 263	Dignidad del trabajo y mercado de trabajo. Febrero 1994, 31 Págs.	Argandoña A.
D/ 264	Dividend policy models. February 1994, 121 Pages	Mech C.
D/ 265	Sector español de la alimentación y bebidas: Empresas familiares y no familiares (I) Abril 1994, 49 Págs.	Gallo M.A. Estepé M.J.
D/ 265 BIS	The family business in the Spanish food and beverage industry (I) April 1994, 47 Pages	Gallo M.A. Estepé M.J.
D/ 266	Asignación de inversiones en condiciones de responsabilidad limitada. Mayo 1994, 4 Págs.	Santomá J.
D/ 266 BIS	Investment allocation under limited liability rules. May 1994, 4 Pages	Santomá J.
D/ 267	Sector español de la alimentación y bebidas: Empresas familiares y no familiares (II) Mayo, 1994, 43 Págs.	Gallo M.A. Estepé M.J.
D/ 267 BIS	The family business in the Spanish food and beverage industry (II) April 1994, 43 Pages	Gallo M.A. Estepé M.J.
D/ 268	Alliance networks in European banking. June 1994, 26 Pages	García Pont C.
D/ 269	Las relaciones laborales en Alemania. Junio 1994, 61 Págs.	Gómez S. Pons M ^a

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 270	Las relaciones laborales en Francia. Junio 1994, 66 Págs.	Gómez S. Pons M ^a
D/ 271	La estructura interna de la empresa en la visión de Coase. Julio 1994, 19 Págs.	Argandoña A.
D/ 272	Teaching business ethics using the case method. July 1994, 17 Pages	Argandoña A.
D/ 273	Weak form market efficiency: A comparison between the Spanish and the U.S. stock markets. July 1994, 39 Pages	Martínez Abascal E. Pregel G.
D/ 274	Investing in Russia. July 1994, 36 Pages	Taylor G.
D/ 275	Aspectos éticos en la consultoría de búsqueda de directivos. Septiembre 1994, 16 Págs.	Melé D. Roig B.
D/ 276	Factores determinantes del ahorro. Septiembre 1994, 88 Págs.	Argandoña A.
D/ 277	Spain and the European social charter. September 1994, 33 Pages	Argandoña A.
D/ 278	Technology management in Spain. October 1994, 14 Pages	Riverola J. Muñoz-Seca B.