

La dimensión moral de la empresa y la gestión de la ética empresarial

*José Luis Fernández Fernández
Cátedra de Ética Económica y Empresarial
Universidad Pontificia Comillas*

1. Objetivos del capítulo

El primer objetivo apunta hacia la dimensión moral de la empresa. En efecto, tras la lectura de este capítulo, se comprenda que la Ética –tanto como reflexión acerca de lo bueno, cuanto como puesta en práctica de acciones correctas- se debe interpretar no sólo en clave personal; sino que es también lícito y conveniente, entender que las organizaciones –y las empresas son un tipo determinado de organización- son, de alguna manera, sujetos moralmente responsables de sus actos u omisiones.

El segundo objetivo enlaza con que el lector sea capaz de captar la posibilidad real y la deseabilidad de llevar a efecto, no sólo una gestión ética, sino sobre todo, una gestión de la ética organizativo-empresarial, de manera institucionalizada y sistemática.

Un tercer y último objetivo busca que quien lea, comprenda el significado ético de conceptos tales como: misión, visión, valores; gestión de los grupos de interés... y que sea capaz de ubicar en sus justas coordenadas providencias tales como las certificaciones de gestión ética y socialmente responsable; así como los códigos éticos o cualquier otro tipo de documentos formales que a estos efectos se suelen elaborar.

2. Las empresas y organizaciones como agentes morales

La ética no es sólo ni exclusivamente cuestión individual; es, al propio tiempo algo que se ejercita en el ámbito profesional y a través del contexto organizativo. Sin embargo, mucha piensa que la dimensión ética de la vida es algo exclusivamente personal y, por consiguiente, son incapaces de atender a la gestión de la ética en la empresa. Y esto, sin duda, resulta ineficiente, al menos en el medio-largo plazo.

Sin embargo, cuando tratamos de avanzar en lo referente a la ética, nos topamos con algunas cuestiones controvertidas. Por una parte, se abre ante nosotros el debate acerca de si las empresas son agentes morales -y entonces es posible hablar de ética de la empresa- o si, por el contrario, la empresa no es una persona moral; y entonces, todo lo más que podemos esperar es a encontrar gente buena y juntarla en una organización. Así tendríamos ética en la empresa (Fernández Fernández, 1996a).

Tras años de debate al respecto, se puede afirmar lo siguiente: (1) Que las empresas y organizaciones son, a su modo, analógicamente, agentes morales. (2) Que no sólo hablar de ética en la empresa, sino también de ética de la empresa. Y (3) que es posible hablar con sentido de los valores organizativos y de la gestión de la ética empresarial. Sea dicho lo anterior, sin perjuicio de afirmar que la ética organizativa tendrá un cariz, en cierto modo, diferente al de la moral individual.

Una empresa no es un ente vacío y aséptico, sino que, al ir desplegando su actividad, va generando pautas modos de funcionamiento que influyen en la conducta de las personas que la conforman. Esta es la crucial diferencia entre la ética de la empresa y la ética de individual de quienes conforman la organización.

Desde otro punto de vista, dado que las empresas son responsables de su impacto en el entorno en el que operan, otro bloque de problemas con los que se debe enfrentar la ética empresarial es el del límite, el del alcance al que se haya de extender la responsabilidad moral de una empresa concreta. O dicho más directamente: ¿Ante quién es responsable y en qué medida lo es una determinada empresa? Pues en un mundo complejo, globalizado, con un déficit político y un evidente vacío ético, las empresas desempeñan un papel de gran trascendencia a la hora de generar progreso y configurar, con ello, el mundo (Woot, 2005).

3. En busca del contenido ético de la empresa

En toda organización estable, en toda cultura organizativa consolidada, siempre es posible encontrar contenido ético, plasmado en sus relaciones y responsabilidades, observable a partir de sus modos de operar, de su enfoque estratégico, de sus políticas y de sus prácticas.

Sin embargo, al objeto de perfilar con mayor finura lo que hayamos de entender por ética organizativa, conviene ponerse en guardia frente a ciertos errores conceptuales bastante frecuentes (Kaptein, 1998: 51-60).

En primer término, el contenido de la ética organizativa no debe ser equiparado a lo que la organización o la empresa dice que hace, sino a lo que hace verdaderamente – estrategias, políticas, planes concretos, prácticas, decisiones efectivas- pues tras las palabras bonitas y los discursos moralizantes de muchas empresas, con frecuencia no encontramos sino pura fachada, efecto escaparate. Por lo demás, el hecho de que una organización tenga previsto y desarrollado un verdadero sistema de gestión de la ética, tampoco garantiza que se esté llevando siempre a la práctica del modo como sería deseable. La ética de una organización no debe ser “leída” en exclusiva a partir de lo escrito en los documentos; sino más bien en el resultado real de las conductas y la coordinación de los empleados.

En segundo lugar, el contenido ético no es equivalente al cumplimiento que la empresa u organización haga de sus obligaciones legales. Naturalmente, la legalidad es un principio ético (Fernández Fernández, 1996a); pero la ética organizativa no se circunscribe a este mínimo moral. La ley es el suelo firme, no el techo al que aspirar en clave utópica y en busca de la excelencia. Al contrario, la ética implica muchas veces ir más allá de lo exigido por la ley, de manera voluntaria. Y en esto radica una de las características principales de lo que viene entendiéndose por responsabilidad social de la empresa (RSE).

Tampoco debe pensarse que el contenido ético de una organización venga a equivaler exclusivamente al grado en que los empleados de la misma actúen en beneficio de la organización. El hecho de que todos trabajen por el interés de la organización no garantiza que las cosas se hagan de manera ética. Todo depende de a costa de qué o de quién se busque el beneficio, en qué horizonte –corto, medio o largo plazo-, de qué modo y con qué alcance –no es lo mismo hablar de rentabilidad económica, de manera unilateral, que tener en cuenta y buscar positivamente, además, el beneficio social e incluso el medioambiental: la famosa Triple Cuenta de Resultado o *Triple Bottom Line*.

Desde otra aproximación al problema, también resulta insuficiente para delimitar el contenido de la ética de una empresa el hecho de que ésta se comporte de cierta manera en una ocasión o con respecto a ciertos asuntos concretos, pero desatendiendo otros de relevancia. Así, por ejemplo, que una empresa fabricante de un determinado producto, decida retirarlo del mercado por no poner en peligro la salud o la seguridad de los clientes, es un loable hecho; pero no da pie a deducir, a partir de ahí, que la organización sea igualmente responsable en todas las decisiones. Por ello, al igual que pedimos ver la continuidad del buen actuar, ahora debemos encarecer el que haya de ser tomada en cuenta una visión de conjunto, de la totalidad –no sólo de algunos parámetros, por importantes que sean- de la vida organizativa.

Desde un punto de vista más abstracto, habría que enfatizar que el contenido ético no sólo tiene que ver con los resultados de las acciones, sino también con las intenciones que motivan los comportamientos, los medios que se ponen en funcionamiento para conseguir los fines planificados; y las circunstancias en las que la decisión se inscribe. Por consiguiente, atender en exclusiva a los resultados no parece adecuado a la hora de enjuiciar la ética organizativa.

Tras este recorrido en negativo, si, en definitiva, hubiéramos de precisar en qué consiste la ética empresarial y organizativa, podríamos decir, siguiendo en ello a Kaptein (Kaptein, 1998: 52), que el contenido ético vendría a tener que ver con el modo según el cual el contexto organizativo estimula y facilita que los empleados comprendan las justas expectativas de los distintos grupos de interés que se relacionan con la organización y les permita tomar decisiones que equilibren demandas conflictivas, de manera responsable.

4. Relevancia ética del contexto organizativo

El contexto organizativo es el que configura el cómo y el desde dónde las personas actúan y colaboran en el seno de la empresa. Esto resulta muy claro cuando se tienen en cuenta malas prácticas y de faltas de ética por parte de empresas u organizaciones con respecto, por ejemplo, a sus clientes o usuarios. Aquella mala praxis siempre refleja una tácita, cuando no explícita, cooperación de otros y refleja los valores, actitudes y creencias, el lenguaje y determinados patrones de comportamiento que definen la cultura real de una organización determinada.

Piénsese, por ejemplo, en situaciones donde, como resultado de, pongamos por caso, una pérdida de cuota de mercado, combinada con el incremento de la competencia y el declive de los beneficios, la dirección de una determinada empresa trata de reaccionar, fijando nuevos objetivos y modificando los incentivos de los trabajadores en lo referente a las ventas de bienes o servicios.

El énfasis que se pone en la productividad, en la consecución de unos objetivos mínimos a partir de los cuales se percibirían las comisiones correspondientes, da como resultado una presión que, muchas veces, deja poco margen para hacer las cosas como es debido y la ética exigiría. En tal circunstancia es razonable pensar que mucha gente encontraría ocasión y -si no justificación, cuando menos, racionalizaciones bastantes para actuar sin ética. Si la dirección no clarifica y hace explícitos los límites de lo permisible, si no deslinda con claridad lo aceptable de lo prohibido, no debe sorprendernos que algunas personas reacciones a las fuerzas del contexto con prácticas cuestionables.

Ante una situación como la que acabamos de describir sería un error interpretarla como

un fallo ético de los individuos exclusivamente. Tampoco sería acertado pensar que –en estos casos- lo que está detrás del problema es la voluntad de los directivos para aprovecharse de la ingenuidad y la buena fe de los clientes. Más bien lo que suele ocurrir en tales casos es que la cultura y los líderes de la organización resultan insensibles, ciegos o indiferentes hacia la dimensión ética de las estructuras y los sistemas y, entonces, tienen lugar una serie de factores organizativos que, en conjunto, contribuyen a que se lleven a término prácticas poco éticas. Este modo de proceder, sin embargo, no resulta sostenible a plazo medio-largo.

En suma, la ética es, a la vez, un asunto personal –conciencia, libertad, voluntariedad, valores, opción fundamental, acatamiento de normas, ejercicio de las virtudes, carácter moral-; y al propio tiempo es también un elemento organizativo, capaz de influir en el comportamiento y las decisiones de las personas. El contexto organizativo es, pues, condición de posibilidad para que las personas actúen con ética o con falta de ética, haciéndose, en el primer supuesto, mejores personas o degradándose humanamente en el segundo.

El contexto organizativo es el ámbito que estimula el quehacer personal en el día a día. Desatenderlo es muy peligroso. Tenerlo presente debería formar parte de la agenda de quienes dirigen la dinámica empresarial. Los ejecutivos que ignoran la dimensión ética de la gestión organizativa y no instituyen sistemas que favorezcan el comportamiento ético de los empleados, son responsables –al menos por omisión- de las eventuales malas prácticas organizativas.

Hay quienes se muestran reticentes a reconocer la influencia de los factores organizativos en la conducta personal, temiendo así diluir el sentido de la responsabilidad moral de los individuos. Sin embargo, este miedo se basa en una falsa dicotomía entre el individuo y el sistema: entre el individuo y el sistema, está la realidad organizativa como agente mediador de transformación y moralización. La ética empresarial puso el dedo en la llaga cuando empezó a tomar cuerpo como ética aplicada. Vino a dar salida a un dilema que estaba paralizando muchas energías.

Cuando el paradigma era dicotómico –individuo/sistema- el discurso ético se articulaba, o bien, por apelación exclusiva al sujeto individual –nivel micro-; o bien, se limitaba a cantar las excelencias o a recriminar los vicios de un sistema determinado, por contraposición al otro –nivel macro. Téngase en cuenta que en la última mitad del siglo XX el mundo estaba ideológicamente dividido en dos sistemas excluyentes –libertad, mercado, democracia, derechos humanos frente a igualdad, socialismo, planificación económica. Los partidarios de uno u otro buscaban implantar el que cada quien consideraba superior en justicia y eficiencia. Mas ¿cómo transformar el sistema desde el sujeto? El voluntarismo generaba una suerte de fantasía de omnipotencia que hacía al individuo verse capaz de arremeter contra los molinos de un sistema injusto; para, tras varios revolcones, dar paso a un sentimiento de impotencia que llevaba a desistir de todo impulso transformador. La aparición de las organizaciones, como agentes del nivel moral intermedio vino a introducir aire fresco, a estimular la reflexión y, en conjunto, a renovar impulsos éticos. Hoy en día, a modo de una versión nueva de la ley del péndulo, corremos el riesgo de perder de vista el horizonte de ética social, política y económica en el que la ética organizativa debiera siempre anclarse.

En todo caso, reconocer la importancia del contexto organizativo no necesariamente implica exculpar a quienes actúan mal desde el punto de vista individual.

5. Hacia la institucionalización de la ética organizativo-empresarial: entre el cumplimiento de la norma y el proyecto de empresa

¿Cómo se debiera organizar y gestionar la ética organizativa? ¿Qué instrumentos, estrategias y dinámicas pueden hacer que las organizaciones actúen de manera ética?

Esto que preguntamos es algo específico, propio de la ética organizativa; algo que no encontramos necesario preguntar a la hora de hablar de ética individual (Francés, 2004). En este caso, la distancia entre la elección y la acción del sujeto se enlaza sin solución de continuidad. Por el contrario, las organizaciones y las empresas tienen que formalizar e institucionalizar los mecanismos a través de los cuales puedan actuar de acuerdo a sus valores éticos. La reputación, intangible cada día máspreciado, se juega en dicha institucionalización como mecanismo mediador entre la voluntad y las acciones organizativas.

En este sentido, tanto la literatura especializada, cuanto la praxis organizativa han ido proponiendo un considerable número de mecanismos objetivos, de herramientas, tales como, por ejemplo, los códigos de ética, los comités éticos, las *ombudspersons*, la formación en ética, las asesorías, los procedimientos documentados de decisión, las políticas y planes de RSE, los sistemas de gestión integrados, los informes o memorias de sostenibilidad, etc. Como decimos, es a través de dichos mecanismos mediadores como se busca hacer efectivos los principios axiológicos y éticos de la organización. Sin embargo, lo importante es ver si, con la ayuda de tales providencias, se logra que las personas actúen de acuerdo a lo esperado.

Se trataría de confeccionar un traje a la medida que cada empresa u organización precise, articulando de forma coherente las herramientas oportunas. Y ello exige una atención reflexiva al conjunto y una visión profunda de lo que la ética haya de representar para la organización (Guillén, 2006). Pues cabría hablar de una especie de continuo que iría desde una visión de la ética minimalista, reactiva, enfocada al cumplimiento formal de normas –legales o de autorregulación-, hasta una concepción de la ética pro-positiva, que aspirara a desplegar un proyecto de empresa en busca de la excelencia organizativa. Esta tesis supone una inequívoca atención a las virtudes (Fernández Fernández, 1996a) y a la conformación, por un lado, de una adecuada cultura organizativa; y por otro, del propio carácter moral de las personas.

En el fondo lo que late es la famosa dicotomía entre la ética organizativa, entendida como simple cumplimiento –acatar normas, respetar mínimos legales- y la ética orientada desde la integridad y los valores.

Como es sabido, cuando “la zanahoria” no constituye estímulo suficiente para lograr que el asno se mueva, es preciso sacar el palo a relucir y poner en funcionamiento providencias más expeditivas, a fin de hacerlo andar por la fuerza. Esta metáfora –*stick and carrot*- apunta a una dialéctica frecuentemente invocada en el ámbito norteamericano para referirse a las fuentes de la ética empresarial. La idea es: o la empresa se autorregula y consigue mantener la confianza del público en el sistema; o se la obliga a cumplir normas y reglamentos *ad hoc*.

A primeros de los años noventa del pasado siglo, tras una serie de escándalos financieros, se produjo una circunstancia que es conveniente recordar, a efecto de que se comprenda lo que fue uno de los más decididos impulsos para la gestión de la ética organizativa. Nos referimos a las famosas *Federal Sentencing Guidelines* del año 1991 (United States Sentencing Guidelines, 1991), que combinaban ambos aspectos –de incentivo y convicción; y de fuerza y compulsión. Por un lado, se establecía el sistema

de penas y multas que una empresa venía obligada a pagar en el caso de que fuera hallada responsable de delito. Se preveía incluso la posibilidad de cárcel para los ejecutivos responsables de conducta criminal –por comisión o por omisión-, tales como: pacto de precios al margen de la oferta y demanda en el mercado libre, contaminación del entorno, falsificación de datos contables, etc.

Ahora bien, a los directivos se les sugería un mecanismo de escape para evitar penas tan impresionantes como las contempladas, siempre que pudieran probar ante los tribunales, llegado el caso, que tenían implantado un sistema que permitiera prevenir y detectar la violación de la ley. Las tres palabras claves, pues, eran: *antes, sistema y detectar*.

Aquí tuvo lugar una verdadera explosión de programas de ética, entendidos como *compliance*. Se trataba de tres momentos: en primer lugar, de tener estructurado por defecto un sistema –cada quien el suyo, pero, cada una de las versiones, cuando menos, requería códigos de conducta, estándares y procedimientos de actuación claros, comunicación efectiva de los mismos, articulación del modo de recibir información acerca de la violación del código y los parámetros éticos... y un ejecutivo de alto nivel encargado de velar por el cumplimiento del plan de ética de la compañía. En segundo término se requería que, si llegara el caso, la empresa diera cuenta y aceptara su responsabilidad por la mala práctica; y como tercer elemento, que los directivos colaboraran con las autoridades para esclarecer los hechos.

Como cabe suponer, la carrera para implantar planes y estructurar la gestión de la ética no hacía sino empezar. Ahora bien, este tipo de enfoque ético tiene sus limitaciones. Es cierto que se subraya el aspecto preventivo de los comportamientos ilegales; se incrementan los mecanismos de control y vigilancia, fijando sanciones de régimen interno para los infractores; se definen responsables para supervisar el sistema; se evita la delegación de autoridad a quienes actúen ilegalmente; se comunica de manera efectiva y se tiene constancia de que los empleados son conscientes de la existencia del programa y de su adhesión formal al mismo; hay auditorías, seguimiento, modo de que la dirección reciba información de los incumplimientos; se tiene empeño en prevenir nuevos fallos, una vez detectados algunos. Todo ello está bien y, sin duda, es necesario; sin embargo, no es suficiente: el enfoque *compliance* no da de sí como para hacer frente al vasto rango de problemas éticos que pueden aparecer en el día a día de la organización. A modo de ejemplo, piénsese en el caso de empresas que operan en entornos político-jurídicos donde determinado tipo de conductas que atentan contra el respeto a los derechos humanos son legalmente permisibles... ¿Qué ley se violaría al atropellar aquellos derechos?

En todo caso, un planteamiento de puro cumplimiento de la legalidad vigente –incluso suponiéndola justa y buena- no es motor suficiente para aspirar a la excelencia, ni como organización, ni, por supuesto, como persona. En consecuencia, se dice, parece imponerse la conveniencia de tratar de ir, cuando menos, un poco más allá del mero cumplimiento de la ley, apuntando hacia la integridad, mediante una gestión basada en valores (Guillén, 2006; 216-222).

Una estrategia organizativa orientada desde lo que en el ámbito norteamericano se denomina *integrity*, más que subrayar el aspecto deontológico del cumplimiento de normas, carga la suerte en el polo del autogobierno, la autoproducción, la dinámica del proceso de crecimiento y mejora constante. Desde este punto de vista, la tarea ética consistiría en explicitar, definir y reforzar los valores que se proponen como guías de la dinámica organizativa; crear un contexto que apoye y favorezca un comportamiento ético por parte de los empleados; y generar el clima de confianza necesario para que

cada persona sea capaz de conducirse desde elevados estándares de moralidad. La ética en este modelo es vista como una verdadera fuerza motriz de la organización y no como un listado de constricciones externas y ajenas a su propia razón de ser.

Naturalmente, no es que el enfoque orientado desde la *integrity* sea completamente distinto al deontológico propio del modelo de la *compliance*: Pueden ser, hasta cierto punto, vistos como versiones complementarias del impulso ético en el marco organizativo. Parafraseando a Kant, cabría decir que las normas, sin valores para orientarlas, son ciegas; y los valores, sin normas para guiar la acción, están vacíos. Por lo demás, tanto uno como otro enfoque tienen muchas políticas explícitas y muchas estructuras comunes. Por ejemplo: los códigos de conducta; la formación en ética; la implantación de mecanismos para investigar y dar cuenta de malas prácticas organizativas; los controles y las auditorías. Con todo, el planteamiento basado en los valores y en la búsqueda de la excelencia resulta ser más amplio y más profundo, más exigente que el simple cumplir normas: Busca desarrollar la autonomía y la responsabilidad de las personas. Y ello exige un compromiso activo, un esfuerzo suplementario de parte de la dirección y el despliegue de otros medios de acción indirecta, entre los que cobra especial interés el que supone la ejemplaridad que emana de la conducta de los líderes.

Una última consideración cabe hacer para cerrar este epígrafe; y es que no debemos perder de vista el horizonte de ética social y económica en el que la ética empresarial debiera inscribirse (Camacho, I., J. L. Fernández, R. González Fabre y J. Miralles, 2013). Dicho horizonte va mucho más allá de los límites de la empresa. Apunta hacia el marco global, hacia el sistema, hacia el denominado pensamiento único y la ideología dominante. En suma, el nivel “meso” de la ética organizativa, con todo su valor y potencialidad, sólo cobra pleno sentido si apunta al nivel “macro” del sistema. Por ello, aunque para buena parte de la ética organizativa al uso este tipo de preguntas resulta excesivo, la cuestión más importante sería: ¿Qué tipo de sociedad queremos construir a partir de los medios y el poder con que contamos?

6. Condiciones previas para una gestión de la ética organizativa

No hay una única estrategia para implantar la ética en las organizaciones. Factores tales como las características personales de los altos ejecutivos, el estilo de dirección, la historia de la empresa, la cultura corporativa, el tipo de actividad que aquella realiza, la cantidad de reglamentos y leyes que resulten de aplicación al sector... son algunas de las cosas que deben ser tenidas en cuenta si se busca gestionar la ética empresarial. Ahora bien, para desarrollar con éxito una ética organizativa basada en valores, que aspirara a la excelencia, desde la integridad y sin perder de vista el horizonte sistémico, habría que contar de antemano con una serie de condiciones de posibilidad.

Algunas de las que la evidencia empírica parece señalar serían las siguientes: (1) que los valores, las aspiraciones y los compromisos tengan sentido para todos los miembros de la organización y sean comunicados de manera clara. (2) Que los líderes impulsen y apoyen el proceso, desde el ejemplo y el compromiso. (3) Que se lleve a cabo una integración transversal de los en todas las actividades de la organización, desde la planificación estratégica, hasta el diseño de los incentivos, la elaboración de los presupuestos o la evaluación del desempeño de los empleados. Y (4) que los sistemas y las estructuras apoyen y refuercen los valores explicitados en los documentos formales, siendo consistentes con las políticas explícitas que se hayan de implementar.

Dicho lo anterior, y queriendo dar algunas pistas concretas, cabe decir que los ámbitos desde los que gestionar la ética empresarial pueden reducirse, básicamente, a tres: (1) los documentos formales –declaraciones de misión, credos corporativos, códigos éticos; (2) las políticas explícitas –comités de ética, *ethics officers*, defensor del cliente, líneas éticas, auditoría ética, informes de sostenibilidad o de Responsabilidad Social Corporativa...-; y (3) otros medios de acción indirecta –estilo de dirección, diseño de los sistemas, ejemplaridad...

Por lo demás, son bastantes las fuentes a las que acudir para encontrar modos y ejemplos en los que inspirarse para gestionar la ética organizativa. Sin ánimo de exhaustividad, remitimos al lector interesado a la literatura que venimos manejando y citando a lo largo de este trabajo. En ella podrá encontrar muy claras indicaciones respecto al tenor de los ámbitos a partir de los que desplegar la gestión de la ética (Francés, 2004: 103-124; Guillén, 2006: 228-263; Kaptein, 1998). Y por lo que hace referencia a fuentes cibernéticas, remitimos a al vasto sitio *web* que supone el *Ethics Resource Center* <http://www.ethics.org> donde se encuentran, aparte de sugerentes indicaciones prácticas, un amplio número de conexiones a otras páginas complementarias en *Internet*.

Por lo demás, un itinerario razonable para aclimatar y gestionar la ética en la empresa, podría quedar indicado por referencia a tres momentos, que denominaremos respectivamente de la siguiente manera: (1) liderazgo estratégico; (2) composición de lugar; y (3) momento reflexivo.

Primero, como punto de arranque, “liderazgo estratégico”. Es decir: lo que hay que hacer antes de nada es recabar de la alta dirección la opción voluntaria y explícita de avanzar en la gestión ética y en la gestión de la ética. Hay que contar con su apoyo explícito, con la decisión estratégica y la abierta implicación en el proyecto de los más altos ejecutivos. Sin ello, nada de lo que se haga tendrá verdadero impacto. Es cierto que la ética empresarial ha de expandirse a lo largo de toda la organización y tiene que acabar implicando a todos los que la conforman. Es, sin duda, es tarea de todos; pero, sobre todo y en origen, es cuestión de la alta dirección.

El segundo momento tiene mucho que ver con una especie de análisis DAFO que buscara hacerse una verdadera “composición de lugar” respecto a quiénes son los grupos de interés que se relacionan con la empresa (Accountability, 2006) y cuáles, los parámetros ético-culturales de la organización. Es claro que, sin lucidez, es imposible dirigir. Por ello, se han de analizar despacio las fuerzas que operan en el entorno y que, en último extremo, condicionan y posibilitan las estrategias, en función de las amenazas y las oportunidades que ofrecen. Por ello, también se han de tomar en cuenta, tras un autoanálisis riguroso, los puntos fuertes y las debilidades internas, para apoyarse en los primeros y artillarse en los segundos. Pues bien, esto que se dice en general de la dirección y el *management*, sirve también cuando de lo que se trata es de gestionar la ética organizativa.

El éxito en el día de hoy pasa por involucrar de manera estratégica a los *stakeholders* en la dinámica organizativa. Los beneficios que de dicha relación pro-activa puedan sacar son claros: se facilita una mejor gestión del riesgo y la reputación; se permite que las empresas u organizaciones aprendan de sus *stakeholder* y que de ahí se deriven mejoras e innovaciones en procesos, productos y servicios; se desarrolla la confianza, la transparencia y el diálogo; se posibilita la comprensión del contexto complejo en el que se despliega la dinámica organizativa; una relación fluida con los grupos de interés conduce a un desarrollo más equitativo y sostenible; por otra parte, de dicha

colaboración y sinergias cabe esperar que estemos todos en condiciones de responder a retos y de afrontar importantes problemas que, dada su envergadura, desbordan las capacidades de la propia organización...

A tenor de lo que va dicho, y siquiera sea no más que por razones estratégicas, las empresas vienen casi obligadas a atender como se merecen las expectativas y los requerimientos de los grupos de interés legítimo que con ellas se relacionan. Esta especie de necesidad de diálogo permanente y constante con los distintos grupos de interés, puede muy fácilmente abrir la puerta a una gestión de los grupos de interés no sólo estratégica, sino también -y sobre todo- moral. Para ello hay que entrar en diálogo fluido, sistemático y franco con ellos. Hay que articular modos y abrir vías para comprender qué quieren y a qué viene la organización obligada a tener presente a la hora de desplegar sus planes y sus acciones. Para ello hay que empezar por identificarlos para llegar a tener claros cuáles son los asuntos que a cada uno de ellos les preocupan y afectan. Una vez conseguido lo anterior, de lo que se trata es de fortalecer las capacidades de relación y de diseñar un proceso para profundizar en la dinámica de interacción ética.

En tercer lugar, vendría el “momento reflexivo” en el que se hubiera de poner sobre el tapete la razón profunda de ser de la organización, su verdadero “principio y fundamento”. Naturalmente esto requiere un modo de enfocar los problemas que busca ir al fondo de las cuestiones. Y no es fácil ni habitual encontrar dicho talento; máxime en un contexto organizativo, preocupado sobre todo por aspectos urgentes y de corto plazo. Aquí, una vez más, el papel de los líderes resulta determinante. Los más altos ejecutivos son los máximos responsables de pensar en lo importante y en el largo plazo; es decir: en la auténtica “misión” de la empresa.

Habida cuenta de la importancia que tiene en todo el proceso de la gestión ética este momento reflexivo, de filosofía empresarial y de elucidación de lo que supone la razón profunda de ser de la organización, detengámonos un tanto con algunas consideraciones respecto a la misión organizativa, vista como puerta de entrada a la institucionalización de la ética y al proceso de autorreflexión y crítica que la lucidez demanda.

7. El momento reflexivo: la *misión* como principio central

Al hablar de la misión, hablamos de fines, estamos tocando un punto sutil, abstracto, en la línea de la filosofía empresarial. Pues la misión siempre tiene que ver con el *telos*, con la razón profunda de ser de una empresa. La misión apunta hacia aquello que da sentido objetivo a todo el montaje institucional; y explicita lo que, en el fondo, la empresa estaría tratando de conseguir mediante sus estrategias, sus políticas y sus prácticas concretas. La misión, en consecuencia, sería algo siempre abierto, una especie de predicado no saturable: algo que nunca se acaba de conquistar del todo. Por el contrario, los objetivos, los proyectos, sí. Los objetivos se cuantifican y se pueden medir; los proyectos tienen fecha de entrega; la misión, en cambio, es intangible. Pero es mucho más importante, pues constituye el *leit-motiv*, el verdadero hilo conductor en el que –y desde el que- proyectos y objetivos cobran sentido.

Por eso, los miembros de una empresa que quiera avanzar en el camino de la excelencia organizativa, necesitan comprender cuál es su misión, precisan compartir la visión y debieran tener claros cuáles serían los valores que habrían de asumir para cumplir bien con el propósito último de la organización. Pues, entre otras cosas, sólo desde el alineamiento estratégico de todos con la misión -y por referencia a ella-, será posible

calibrar aspectos tales como la eficiencia, la eficacia y la efectividad organizativa. La misión sirve, pues, de principio guía y de orientadora a largo plazo; desde ella cobran sentido acciones que, al menos en el corto plazo, podrían desconcertar a un observador ajeno. Por lo demás, la misión sirve de punto de referencia y contraste de las actividades organizativas: apunta hacia el núcleo central, hacia las motivaciones últimas que explican la existencia de la propia institución.

Ahora bien, del mismo modo que hay diversas filosofías de la vida, es posible también articular muy diversos conceptos respecto a la misión organizativa. Y ciertamente, pueden darse planteamientos distintos, con alcances y consecuencias diversos que, por supuesto, nunca van a ser éticamente neutros. Por ello, es necesario que alguien –por supuesto, no todos; pero sí los verdaderos líderes- se tome el tiempo de reflexión necesario para abundar en este tipo de consideraciones de filosofía empresarial que permita orientar claramente la dinámica institucional en la línea adecuada. Nunca será tiempo perdido sino, por el contrario, la condición de posibilidad del éxito futuro.

Este proceso reflexivo y autocrítico viene a convertirse en el eje central de la ética organizativa, entendida en clave de desarrollo moral de la propia organización. Pues es posible que una organización caiga en la cuenta de que, tal vez, su cultura corporativa no sea la más adecuada. Pudiera llegar a darse el caso de que la organización tomara conciencia de que su perfil moral necesita ser modificado, si de veras se busca que todo el mundo reme con fuerza en la dirección adecuada, que cada miembro de la organización sepa a qué atenerse y, en consecuencia, decida implicarse de verdad desde un compromiso sincero y creativo.

Cuando una empresa quiere institucionalizar la ética y se embarca en la tarea de reflexión a que venimos aludiendo, con frecuencia, ve aparecer ante sí serias incoherencias entre lo que hace y lo que debería hacer. En esencia, el más peligroso y habitual problema a este respecto podría ser definido como *teleopatía*. Bajo esa expresión –*telos*: fin; *patía*: enfermedad- quisiéramos dar a entender la confusión de fines y metas. Esta *teleopatía* a la que aludimos, consiste en errar a la hora de identificar el verdadero fin. Dicho error de concepto resulta, por lo demás, ser polimórfico en sus expresiones.

Muel Kaptein (Kaptein, 1998: 19-24), tratando de aclarar en qué consiste la verdadera misión organizativa, lleva a cabo un fino análisis en negativo de lo que hemos denominado *teleopatía* y que él rotula bajo la rúbrica de: “*What the corporate misión is not*”.

Dice Kaptein que hay una serie de fines o metas que se suelen proponer como expresión de la misión organizativa, pero que, en su opinión, ninguno resulta candidato adecuado para ser tenido por expresión de una misión moralmente presentable. Serían los siguientes: la continuidad de la organización; el beneficio; el crecimiento; la producción de bienes o la prestación de servicios; la maximización del interés de un simple agente o grupo de interés. Pues todo ello puede ser tergiversado o llevado a efecto desde planteamientos y prácticas nada éticas.

Por supuesto que toda empresa u organización tiene que buscar la supervivencia institucional; necesita beneficios y debe buscar la rentabilidad; pero entendiéndola en el más lato sentido –económica, social, ecológica. Esta necesidad de ser rentable, de explotar al máximo los recursos escasos de que se dispone, tratando optimizar los resultados de todo tipo –económico, incluido- es, no sólo una obviedad que nadie debiera discutir; sino incluso, una exigencia ética, toda vez que cualquier despilfarro de energía o recursos, en un contexto de finitud, no debiera ser aceptado.

Ahora bien, con frecuencia se observa un craso error de enfoque, cuando aquella continuidad y pervivencia, cuando el beneficio y la rentabilidad se buscan desde el exclusivismo –sólo para unos-; cuando no se repara en medios, lícitos o ilícitos, morales o inmorales; cuando se busca “como sea”, a toda costa –con atención o sin ella a los derechos humanos, con respeto o sin él a las leyes laborales, medioambientales....; y en el plazo inmediato o como suele decirse: “para ya mismo”... sin preocupación alguna de los impactos y las consecuencias que dicho proceder hubiere de tener de cara al futuro.

Sabemos que tales planteamientos no van a resultar sostenibles a largo plazo y, en consecuencia, deberán ser revisados y transformados. De lo contrario, la reputación quedaría en entredicho; como en entredicho queda también la confianza y la unidad de propósito; lo que, a renglón seguido, derivaría en una falta de compromiso por parte de los miembros de la organización y, en definitiva, acabaría abocando a la empresa a la ineficiencia y la mediocridad que cada vez la alejarían más de la excelencia y de la consecución de las metas para que la aquélla fue creada.

¿Qué es, entonces, la misión organizativa? Si nos atenemos a la génesis de una empresa u organización, vemos cómo todo empieza por una idea, por alguien que encuentra una oportunidad de negocio, una necesidad no satisfecha, un vacío que llenar. La motivación del emprendedor, desde un punto de vista subjetivo, suele tener que ver con el negocio, con la búsqueda de ganancias, con el deseo de obtener prestigio o poder... y no tanto con la necesidad que merece ser remediada. Al menos, en el origen.

Lo que ocurre es que, por una parte, para poner en marcha la idea, el emprendedor necesita de la cooperación de otros y así el círculo de intereses se va ampliando al paso que aumenta el número de implicados. Por otra parte, cuando la empresa cobra vida, lo hace siempre impactando en el entorno. Genera siempre alguna distorsión; y aunque se pueda hablar con Schumpeter de “destrucción creadora”, no deja de haber un momento de destrucción... que habrá que legitimar.

Como se puede comprender fácilmente, cada uno de los grupos de interés en la constelación organizativa tiene sus peculiares puntos de vista, su propia agenda, sus objetivos. En consecuencia, una aproximación a lo que pudiera ser considerado, desde un punto de vista ético, como una verdadera misión organizativa debería tomar en cuenta dicha realidad. La misión debería tener que ver con la creación de valor a largo plazo para todos los *stakeholders*. A la base de la misión organizativa está la búsqueda del Bien Común, la apuesta por el mutuo beneficio y el empeño porque todos ganen.

Evidentemente, los dilemas, las dificultades, las decisiones difíciles, los impactos negativos, la necesidad de tener que mancharse las manos estarán siempre a la orden del día. Por ello, será necesario estar siempre atento para gestionar con ética e institucionalizar adecuadamente la ética organizativa.

En tal sentido, como señalábamos más arriba, son convenientes los documentos formales, tales como declaración de misión, declaración de valores, elaboración de códigos éticos; es necesaria, tras el análisis del clima ético y del contexto moral de la organización, la formación en ética. Es imperiosa la coherencia, la puesta en funcionamiento de políticas, de prácticas y de estímulos e incentivos que se sitúen en línea con la ética y los valores que se busca aclimatar. Resulta condición de posibilidad innegociable la apuesta por la transparencia y la claridad; la opción por una gestión socialmente responsable, por la rendición de cuentas y por el compromiso sincero con la sociedad: la denominada ciudadanía corporativa o *Corporate Citizenship*.

Tampoco estaría de más contar con un sistema de normas armonizado del tipo de los

que existen en los ámbitos de calidad y medio ambiente, como parte de la institucionalización de la ética. Nos referimos a herramientas tales como, por ejemplo, las normas SA8000 sobre condiciones de trabajo y responsabilidad social, creada por la institución norteamericana *Social Accountability Internacional*; la AA1000, del *Institute of Social and Ethical Accountability*, en el Reino Unido; o la norma SGE21, desarrollada, ente nosotros, por Forética para certificar la gestión ética y socialmente responsable.

Con todo, lo más importante, en línea con lo que en el epígrafe anterior colocábamos como segundo momento de las condiciones previas para una adecuada gestión de la ética organizativa, es identificar a los propios *stakeholders*, conocer quiénes son los grupos de interés de la organización y gestionar los compromisos con ellos desde el diálogo, la transparencia, la participación y la ética.

8. Tesis conclusivas

Para cerrar las consideraciones que venimos haciendo, procede tratar de resumir las ideas centrales de nuestro discurso por referencia a las siguientes tesis conclusivas:

1. La persona humana es intrínsecamente moral, toda vez que va haciéndose –bien o mal; mejor o peor- al paso que va actuando; a medida que va optando y eligiendo entre diferentes cursos de acción.
2. La ética es no sólo una dimensión personal: es, al mismo tiempo posible encontrarla en el ejercicio institucionalizado de las profesiones y, por supuesto, en el marco organizativo a través del que aquéllas se realizan.
3. Toda organización tiene valores. Son fruto del pasado, tienen entidad y realidad objetiva en el presente y sirven para configurar el futuro y a las personas que forman parte de la organización o se relacionan con ella.
4. No hay organización sin opciones éticas. Algunas queman y empequeñecen a las personas; otras las enriquecen en varias formas; algunas, incluso, son capaces de hacerlas crecer humanamente.
5. Es conveniente y necesario, de cara al bien común, el compromiso organizativo con la ética y la apuesta por la excelencia institucional.
6. La gestión de este tipo de intangibles es posible llevarla a efecto de manera sistemática. Es, en consecuencia, tarea de todos los que forman parte de la organización y de manera muy especial, de los verdaderos líderes, que han de empeñarse en la estructuración del momento ético del contexto organizativo.

9. REFERENCIAS

ACCOUNTABILITY (2006), *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, publicación traducida y adaptada al castellano por el Instituto Nóos de estudios estratégicos de patrocinio y mecenazgo, Madrid

CAMACHO, I., J. L. FERNÁNDEZ, R. GONZÁLEZ FABRE y J. MIRALLES (2013), *Ética y responsabilidad empresarial*, Desclée de Brower, Bilbao.

CHIEF ETHICS & COMPLIANCE OFFICER (CECO) DEFINITION WORKING GROUP (2007): *Leading Corporate Integrity: Defining the Role of the Chief Ethics and Compliance Officer (CECO)*, http://www.ethics.org/files/u5/CECO_Paper_UPDATED.pdf

Recuperado el día 27 de octubre de 2014.

ETHICS RESOURCE CENTER <http://www.ethics.org> <http://www.ethics.org>

Recuperado el 27 de octubre de 2014.

FERNÁNDEZ, J. L. (1996a), *Ética para empresarios y directivos*, Esic, Madrid

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L. (1996b), “El profesional y las organizaciones: Algunos problemas éticos”, en F. J. BERMEJO (Coord.), *Ética y Trabajo Social*, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

FRANCÉS, P. (2004), *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Colección Ética Aplicada, Desclée de Brower, Bilbao.

GUILLÉN, M. (2006), *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Pearson- Prentice Hall, Madrid.

KAPTEIN, M. (1998), *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands.

UNITED STATES SENTENCE GUIDELINES (1991): <http://www.ussc.gov/guidelines-manual/1991-federal-sentencing-guidelines-manual>

Recuperado el día 27 de octubre de 2014.

WOOT, Ph. de (2005), *Should Prometheus Be Bound? Corporate Global Responsibility*, Palgrave Macmillan, New York.