

Una visión panorámica de la ética empresarial

A panoramic view of Business Ethics

12



Joan Fontrodona¹
Profesor y Director del Departamento de Ética Empresarial
IESE Business School – Universidad de Navarra
fontrodona@iese.edu

Sócrates -que tenía la buena costumbre de hacer filosofía alrededor de un buen vaso de vino- preguntaba una vez a sus contertulios: “¿Qué os parece?, ¿qué es peor, cometer una injusticia o sufrirla?”. Quienes departían con él, tomaron una postura que hoy calificaríamos de análisis de costes y beneficios. Su argumentación fue más o menos así: quien comete una injusticia es porque espera obtener algún beneficio para sí mismo; en cambio, quien sufre una injusticia, no la busca directamente y lo único que obtiene son las consecuencias negativas de esa situación. Así que contestaron: “Sócrates, es peor sufrir una injusticia que cometerla”. A lo que Sócrates replicó: “Pues os equivocáis: es peor cometer una injusticia que sufrirla. Y la razón –añadió Sócrates- es que quien comete una injusticia se hace una persona injusta”.



Antonio Argandoña
Profesor de Economía, Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo
IESE Business School – Universidad de Navarra
argandoña@iese.edu

En esta escena reside la clave para entender qué significa la ética. A través de nuestras acciones no sólo hacemos cosas, sino que además “nos hacemos” a nosotros mismos. Hay una serie de resultados de nuestras acciones que quedan dentro de nosotros, que van esculpiendo nuestra personalidad, y que nos convierten a cada uno en la persona que somos. Estos resultados son menos perceptibles que los resultados exteriores (las cosas que hacemos), pero a largo plazo tienen un impacto mucho más importante. Con nuestras decisiones y nuestras acciones nos hacemos injustos, egoístas, perezosos, crueles, desconfiados... y también leales, generosos, serviciales, comprensivos, ecuanímenes, diligentes, y tantos otros calificativos que usamos para referirnos al modo de ser de cada uno. La ética se ocupa de esto, de analizar las acciones humanas desde la



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo sirve de Introducción a un número especial de *Universia Business Review* sobre ética de la empresa. La ética se ocupa de analizar las acciones humanas en tanto que a través de esas acciones los seres humanos nos hacemos mejores o peores. Desde esta perspectiva, la dimensión ética de la actividad empresarial y del trabajo profesional hay que verla como una necesidad, más allá de que en determinados momentos esté más o menos de moda. Se plantean algunas dificultades para una correcta comprensión de la ética empresarial: la falta de sensibilidad por parte de las personas; el diseño de las organizaciones, que favorecen u obstaculizan el comportamiento ético; una reflexión sobre el papel de la empresa en la sociedad. El artículo finaliza con una breve presentación de los artículos que componen este número.

EXECUTIVE SUMMARY

The paper is the introduction to *Universia Business Review*'s special issue on business ethics. Ethics analyzes human actions as long as through these actions human beings become better or worse persons. From this perspective, ethics is a necessity for business and professional activity, beyond being in fashion in certain moments. The paper presents some difficulties for a proper understanding of business ethics: the lack of sensibility in decision makers; the design of the organizations, that favors or hinders the ethical behavior; a broad meaning of the role of business in society. The paper finishes with a brief overview of the papers that compose the special issue.

perspectiva de cómo a través de esas acciones los seres humanos nos hacemos mejores o peores, y contribuimos a hacer mejores o peores a los demás.

Uno puede preguntarse si hay espacio para la ética en la empresa. Más allá de la recurrida broma de si la “ética de la empresa” no será una contradicción en los términos, si entendemos la ética tal como se entendía desde Sócrates, la respuesta no puede ser más que afirmativa. Si a través de nuestras acciones “nos hacemos” a nosotros mismos, nuestro trabajo profesional –en un contexto empresarial o asimilado- tiene intrínsecamente unida esta dimensión ética. A través de nuestro trabajo no sólo hacemos cosas (diseñamos, producimos, distribuimos o vendemos determinados

bienes y servicios), sino que nos hacemos a nosotros mismos (desarrollamos nuestra personalidad), y contribuimos al desarrollo de la personalidad de los demás y al desarrollo de las sociedades donde actuamos. Nos pasamos muchas horas de nuestra vida trabajando; más nos vale que tengamos en cuenta cómo este tiempo afecta a nuestra forma de ser y pongamos los medios para que nos influya positivamente. Y, además, como trabajamos siempre en relación con otros, con nuestras acciones contribuimos también a hacerles mejores a ellos –y a la organización en que trabajamos. Aunque la ética en la empresa no es sin más la suma de las conductas y valores de las personas que la forman, no cabe duda de que no puede haber una empresa ética si las personas que la dirigen y que trabajan en ella no lo son. Y esto

vale para todos, sea cual sea su posición en la organización.

Advertir la dimensión ética de nuestro quehacer profesional y de la actividad empresarial puede resultar obvio cuando nos paramos a reflexionar sobre ello; pero esto no significa que sea fácil de percibir. Hay verdades que pueden ser evidentes en sí mismas, pero no para nosotros, en el momento y circunstancias en la que nos encontramos. A veces estamos tan inmersos en nuestro trabajo, en cumplir objetivos y en mejorar la cuenta de resultados que se nos olvidan esos otros resultados que, al ser menos inmediatos, pueden pasar a un segundo plano. Cuando vamos conduciendo un coche, quedarnos sin gasolina puede resultar un contrat tiempo (hay que parar, buscar la forma de llegar a una gasolinera, conseguir algo de gasolina, volver al coche,...), pero el problema es más grave cuando el motor se queda sin aceite, porque entonces no hay más solución que cam-

14

A través de nuestro trabajo no sólo hacemos cosas, sino que nos hacemos a nosotros mismos, y contribuimos al desarrollo de la personalidad de los demás y al desarrollo de las sociedades donde actuamos

biar el motor entero. Pues bien, en la empresa la gasolina son los beneficios; el aceite es la ética. Estamos pendientes del depósito de gasolina –de los beneficios- y no advertimos que el aceite se puede estar acabando, hasta que de pronto el motor se bloquea y dice: “hasta aquí hemos llegado”.

¿Qué circunstancias dificultan esa percepción de la importancia de la ética en la actividad empresarial? La primera, como ya hemos dicho, es la falta de sensibilidad hacia estas cuestiones. La realidad es compleja y es preciso analizarla desde esa complejidad, sin simplificarla en exceso y sin olvidar ningún componente relevante de esa realidad. Cualquier decisión empresarial –y, en general, cualquier decisión humana- debe ser analizada desde una triple perspectiva: en primer lugar, con criterios económicos, en términos de rentabilidad, riesgo, inversión, necesidades de fondos,...; en segundo lugar, con criterios de aceptación personal y social, mirando si esa decisión despierta el respaldo o el rechazo social, si uno mismo se siente cómodo y a gusto llevándola a cabo,...; y, finalmente, con criterios éticos, es decir, analizándola en términos de los principios y valores éticos que están en juego.

No hay problemas éticos en la empresa: hay problemas que deben ser analizados desde una triple dimensión: económica, de aceptación personal o social, y de principios y valores éticos. Cuando una decisión no se evalúa desde esa triple perspectiva, se corre el riesgo de omitir un criterio importante y, por consiguiente, de tomar una mala decisión por un análisis incompleto de la realidad.

Hegel decía que si la realidad no coincidía con sus ideas, peor para la realidad. Hegel no podría haber sido un buen empresario. Si valoramos la realidad de un modo que no se adecua a cómo la realidad es, el problema será nuestro, no de la realidad. En el ámbito empresarial, la presión por los resultados hace que la dimensión económica esté siempre presente y activa. El problema radica más bien en olvidarse de las otras dos dimensiones. Eso no significa, naturalmente, que en todas las decisiones empresariales la dimensión ética sea relevante –si fuese así, tendríamos un serio problema; lo que significa es que, cuando la dimensión ética es importante, suele ser muy importante, y por tanto más nos vale que no olvidemos de preguntarnos: además de ganar poco o mucho dinero, ¿estoy yendo contra algún principio o valor ético?, ¿estoy cometiendo alguna injusticia?, ¿qué tipo de actitud –de aprendizaje- estoy provocando en mi gente?, ¿contribuyo a mejorar la sociedad?... Un buen directivo

PALABRAS CLAVE

Ética, ética de la empresa, responsabilidad social

KEY WORDS

Ethics, business ethics, corporate social responsibility

debe estar no sólo técnicamente preparado para llevar a cabo acciones económicamente eficientes, sino también éticamente sensibilizado para actuar con sentido de responsabilidad personal y social. Una segunda dificultad para colocar en su sitio la ética empresarial es el diseño de las organizaciones. Aunque la ética tiene que ver principalmente con las acciones humanas, y por tanto, con las personas, éstas no actúan en un vacío, sino en un contexto social, que influye en las acciones individuales. Según como las empresas estén organizadas y diseñadas influirán –para bien o para mal– en las personas. Las empresas no son entornos neutros. A través de los sistemas de gestión que se diseñan, de las políticas que se establecen, de los objetivos que se marcan, de los incentivos que se proponen,... se fomentan en las personas formas de actuar, aprendizajes y cambios. Es por tanto responsabilidad de quienes ocupan tareas de dirección conocer qué acciones inducen a realizar en su gente y, en consecuencia, qué tipo de personas están contribuyendo a desarrollar. Decía Peter Drucker que las empresas, a través de los bienes y servicios que ofrecen, crean a sus clientes. Pues bien, con mayor motivo, las empresas crean a sus trabajadores y directivos, a través de las decisiones y acciones que éstos llevan a cabo.

¿Cuántas veces habremos oído la frase de que “el activo más importante de las empresas son sus empleados”? Si de verdad nos creemos esta frase, ¿cómo es que las empresas hacen tan poco para cuidar lo más importante de su activo más importante, es decir, cuidar de que sus empleados crezcan como profesionales y como personas? Las empresas tienen el derecho de decirles a sus empleados cómo deben actuar cuando lo hacen en nombre de la empresa; pero tienen además el derecho y la obligación de darles formación sobre estas cuestiones, y de crear entornos de trabajo que favorezcan el crecimiento personal de la gente y que no promuevan conductas inmorales.

Una tercera dificultad radica en la reflexión sobre el papel de la empresa en la sociedad. Durante tiempo se ha asumido, de un modo acrítico, una visión “especializada” de la contribución de la empresa a la mejora de la sociedad. Se entendía que, para que la sociedad avance, cada uno debe aportar algo, y en el caso de la empresa, lo que ésta debía aportar era la creación de valor económico. La visión más extrema de esta postura es la que afirma que el objetivo último de la empresa es maximizar el valor del accionista. Algunas elaboraciones posteriores han ampliado el marco del valor económico, con-

siderando también el valor creado para otros stakeholders o grupos de interés. Estas propuestas no significan necesariamente un cambio de paradigma; en algunos casos lo que consiguen es hacer más complejo el cálculo, pero sin abandonar la racionalidad estrictamente económica que busca la satisfacción del propio interés, ya sea supeditándolo todo al interés de una de las partes (el accionista), ya sea buscando un cierto equilibrio entre el interés de las distintas partes (otros stakeholders).

Frente a esta visión “especializada” en que la ética aparece sólo en términos de cálculo de costes y beneficios (como la de los interlocutores de Sócrates hace veintiséis siglos), es necesario proponer una visión “holística” de la empresa, entendida como una comunidad de personas que trabajan juntas, y que persiguen un objetivo suficientemente atractivo y amplio para implicar a todos los que participan en su actividad. No hay que confundir el objetivo del conjunto con el interés de cada una de las partes. Lo que nos une no es compartir un mismo interés (ese fue el error de quienes quisieron utilizar las stock-options para “alinearse” los intereses de los directivos con los de los accionistas), sino trabajar para un mismo objetivo, más amplio que la creación de valor económico, ya sea para el accionista o para los demás stakeholders.

Esta es la reflexión que está en el transfondo del debate sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Ésta ha sido, en las últimas décadas, una moda. Algunos han visto en la RSE una cuestión de marketing o de relaciones públicas; para otros ha sido una herramienta de negociación política. Algunos la han visto como un gasto más o menos necesario, debido a una mayor sensibilidad social; otros, como una inversión que se puede recuperar en un plazo más o menos corto de tiempo. Todas estas razones y motivaciones pueden estar presentes y jugar un papel en el interés por la RSE. Pero lo fundamental es ver la responsabilidad social como un requisito moral que surge de una reflexión sobre el papel de la empresa en la sociedad.

No hay que rasgarse las vestiduras por reconocer que muchas empresas han empezado a interesarse por la RSE por razones puramente coyunturales y cortoplacistas. Lo que hay que advertir también es que, si las empresas no saben descubrir razones más profundas para interesarse por estas cuestiones, acabarán por desanimarse, porque se darán cuenta de que, si lo que les interesa es la imagen, hay formas menos comprometidas de conseguir los mis-



mos resultados. En este sentido, la crisis nos ha venido bien: ha sido como una de esas tormentas de verano que ayudan a refrescar el ambiente.

La responsabilidad social, entendida como un compromiso moral de la empresa en la construcción de una sociedad mejor, implica que las empresas integren criterios de responsabilidad social en sus propias operaciones. La RSE correctamente entendida no va de repartir beneficios entre iniciativas sociales y organizaciones no lucrativas (la acción social es sólo una parte –y no la más importante- de la RSE), sino de que las empresas introduzcan criterios socialmente responsables en sus operaciones y procesos, atendiendo, además de las cuestiones económico-financieras, a aspectos medioambientales, sociales y éticos. La RSE bien entendida no consiste en cómo se reparten los beneficios, sino en cómo se generan. Esa visión de la responsabilidad social es difícilmente compatible con la visión cortoplacista de una racionalidad estrictamente económica. Cuando esto ocurre, se acaba por instrumentalizar la RSE y por crear un gran escepticismo alrededor de ese tipo de iniciativas.

Este número especial de *Universia Business Review* no pretende ser un manual de referencia sobre ética empresarial y Responsabilidad Social de la Empresa. Pero sí hemos tratado, a través de las distintas contribuciones, abarcar estos diversos aspectos a los que conviene prestar atención para que la ética sea correctamente entendida y tenga un impacto real en el mundo de la empresa.

Los dos primeros artículos sirven para presentar una visión general de la ética empresarial. Antonio Argandoña lo hace desde el punto de vista del individuo, y plantea la relación entre “la ética y la toma de decisiones en la empresa”. Nos ayuda a entender que la ética es necesaria, porque es una condición de equilibrio de la empresa, que mira no ya a su rentabilidad a corto plazo, sino, sobre todo, a su consistencia, es decir, a la mejora la capacidad de las personas para tomar mejores decisiones.

Por su parte, Alexis Bañón, Manuel Guillén y Nataly Ramos se fijan en las organizaciones como nivel de análisis. Se preguntan por cómo cabe entender “la empresa ética y responsable” e identifican diversos grados de sensibilización ética en las organizaciones. No existe, afirman los autores, una dicotomía entre empresas éticas y no éticas, sino una amplia gama de situaciones que van desde la empresa no ética hasta la empresa éticamente excelente, pasando por las empresas cumplidoras y las sensibilizadas. En el campo de

la RSE, esto corresponde a varios niveles de compromiso con la responsabilidad social, de modo que, finalmente, podemos identificar combinaciones distintas de sensibilidad ética y compromiso responsable ante la sociedad.

Josep M^a Rosanas y Natalio Cugueró discuten el papel de los incentivos en las organizaciones, como un caso concreto en que estos dos niveles –individual y organizativo– se implican. En “La disfuncionalidad de los incentivos y la ética de los sistemas de control” se preguntan qué tipos de sistemas de control y, consiguientemente, qué tipo de incentivos ayudan a fomentar comportamientos éticos en las empresas que favorezcan el desarrollo de personas íntegras, comprometidas con la misión y los objetivos a largo plazo. Se inclinan por los incentivos “débiles”, que dejan más libertad a los agentes pero, al mismo tiempo, les compromete más con esas conductas éticas.

En los siguientes artículos entramos en la relación entre ética y responsabilidad social. Como introducción, David Bevan, en su artículo “*Business and Society: revisiting the issue of corporate responsibility*”, plantea una revisión crítica de lo que entendemos por Responsabilidad Social de la Empresa. Intentando dejar a un lado la carga ideológica que pueda haber en el transfondo del debate sobre la necesidad y conveniencia de la responsabilidad social, plantea un enfoque de la responsabilidad que vaya más allá del plano organizacional y de los argumentos que se apoyan en la eficiencia económica.

Los siguientes artículos abordan cuestiones más específicas relacionadas con la RSE. En “*Responsible consumerism and stakeholder marketing: building the virtuous cycle of social responsibility*”, N. Craig Smith y Elin Williams revisan los desarrollos recientes de la ética del consumo: desde las prácticas de marketing discutibles, denunciadas por los activistas sociales, pasando por la aportación de la responsabilidad social y el “consumismo ético”, hasta llegar al “consumismo responsable”, que ha obligado a las empresas a revisar sus prácticas y las de su cadena de valor. En este recorrido se ve cómo el consumidor ha dejado de ser el sujeto pasivo de las inquietudes morales de las organizaciones, para ser el promotor de una nueva manera de entender la ética en las organizaciones y en la sociedad.

Steven MacGregor y Joan Fontrodona abordan el papel de la RSE en el ámbito de las pymes. Con la pregunta “*Strategic CSR for*

SMEs: paradox or possibility?” sugieren que la RSE puede servir a las pymes como un elemento para ordenar sus actividades y para definir su estrategia. A partir de los resultados de recientes investigaciones, señalan algunos factores de éxito y algunos puntos a tener en cuenta en esta relación entre RSE y estrategia en el ámbito de las pymes.

Laura Hartman, Patricia Werhane y Kim Lane Clark dirigen su mirada hacia el impacto de la empresa en la mejora de la sociedad, con el caso particular de cómo las empresas pueden contribuir a la erradicación de la pobreza. “*Development, Poverty and Business Ethics*” señala que el primer paso para aliviar la pobreza global es un cambio en los modelos mentales que se manejan en las empresas. De este modo queda claro que la RSE tiene en su raíz última una referencia ética, y que no es sólo un conjunto de técnicas y procesos más o menos eficientes y complejos, sino, sobre todo, un modo distinto de plantear el papel de las empresas en la sociedad, que permite afrontar “los problemas de siempre” desde una mirada diferente. La ética no es una ciencia teórica, sino práctica. Ya Aristóteles se refería al ejemplo de las personas virtuosas como vía para conocer en qué consiste la virtud. Por ello, los dos últimos artículos de esta selección recogen casos prácticos. José Antonio Segarra presenta en “La Fageda: Otra empresa es posible” el caso de una empresa con una profunda vocación social, centrada en la integración de disminuidos psíquicos y mentales en la comarca de La Garrotxa, en Girona. La Fageda combina una sólida cultura empresarial con un notable resultado económico que es a la vez la prueba del éxito del modelo y la garantía de su continuidad.

Finalmente, Ricardo Murcio recoge en “El desarrollo de la comunidad como fin último de la empresa en Latinoamérica” la experiencia del Grupo La Norteña en Ciudad Cuauhtémoc, en México, dedicado inicialmente a la producción agrícola, con la clara voluntad de crear valor y de contribuir al desarrollo de las comunidades indígenas locales. De esta forma se ve cómo la disyuntiva ente servicio a la sociedad y rentabilidad económica es más teórica que real, y que ambos resultados pueden –y deben- darse al mismo tiempo.

A la vista de las distintas contribuciones se puede constatar como la ética empresarial (y la RSE, que se deriva de ella) es un campo amplio y variado. Diríamos, en lenguaje actual, que es un campo transversal, porque, de alguna forma, aparece en todos los aspectos operativos y de negocio de la empresa.

Desde nuestro papel como editores invitados de este número esto tiene un riesgo evidente, puesto que han quedado más temas fuera que dentro, y, por tanto, las reacciones sobre por qué no se ha tratado este asunto o aquel otro pueden ser más numerosas que los comentarios a los artículos presentados. En todo caso, vaya por delante nuestro agradecimiento a los responsables de la revista por habernos encomendado esta tarea; a los autores de los artículos, que han aceptado acompañarnos en esta aventura; y a los lectores, por dedicarnos su tiempo.

Esperamos, a través de los textos que aquí se presentan, cumplir con nuestros objetivos de aumentar la sensibilización hacia estas cuestiones, animar a las empresas a crear entornos que faciliten el comportamiento ético de sus empleados, y alentarles a contribuir a la construcción de una sociedad mejor.



NOTAS

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avd. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.