



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 245

Abril, 1993

LA CREDIBILIDAD DE LOS CODIGOS ETICOS

Antonio Argandoña*

Publicado por la Cátedra Economía y Ética

* Profesor de Economía, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 1993, IESE Business School

LA CREDIBILIDAD DE LOS CODIGOS ETICOS

La preocupación de las empresas por la ética, especialmente en los últimos años, es una realidad. La proliferación y publicidad de conductas inmorales, los escándalos financieros, el ambiente de relajación moral que se ha ido creando, el convencimiento de que sin una actuación ética habitual la empresa no puede funcionar eficientemente –y tampoco puede hacerlo la sociedad–, etc., han contribuido positivamente a crear la preocupación, sinceramente sentida, de muchos empresarios y directivos por el ambiente ético dentro de sus organizaciones y en relación con las demás partes implicadas en ella desde fuera: proveedores, clientes, entidades financieras, autoridades públicas, movimientos sociales, etc.

Para actuar éticamente, las empresas necesitan formular sus objetivos morales, más o menos explícitamente, y pasar revista a la variedad de instrumentos disponibles para alcanzarlos. Unos de ellos, que han adquirido gran desarrollo en los últimos años, son los códigos éticos, gracias a los cuales se pueden conseguir excelentes resultados. Pero su puesta en práctica no está carente de dificultades. Aquí prestaremos atención a una de ellas, la inconsistencia dinámica de las reglas éticas, que lleva a la falta de credibilidad del código.

El objeto de este artículo es revisar el problema de la (falta de) credibilidad de los códigos éticos y sus soluciones. Empezaremos resumiendo los objetivos éticos de las empresas y los medios para alcanzarlos, centrándonos luego en los códigos éticos, el problema de la inconsistencia de las reglas éticas y sus soluciones, para discutir a continuación la cuestión de los mensajes morales en la empresa y acabar con unas conclusiones.

Objetivos éticos para la empresa

Dando por supuesto que los propietarios y directivos de una empresa tienen una preocupación sincera por la ética, se presenta ante ellos una variedad de medios para conseguir sus objetivos (también, obviamente, si su preocupación no es sincera, sino un mero ejercicio de relaciones públicas, o una cortina de humo para actuaciones inmorales, o un medio para sorprender la buena fe de empleados, clientes o proveedores que piensan que están tratando con una empresa ética). Pero primero deben operativizar ese objetivo que hemos presentado vagamente como conseguir un ambiente ético dentro de la organización y en relación con los *stakeholders* externos. Probablemente ello dará lugar a un conjunto de objetivos como los siguientes (sin ninguna pretensión de exhaustividad)¹:

¹ No nos referimos aquí a los contenidos de la ética en la empresa: la observancia de virtudes (como la lealtad, la veracidad, el cumplimiento de la palabra dada, la justicia, etc.), el cumplimiento de los derechos, la observación de unas reglas, etc.

1. *Concienciación, convencimiento y compromiso*

- 1.1. Conseguir que todos en la empresa, empezando por los directivos de mayor nivel, tengan *una honda preocupación, positiva y arraigada, porque sus actuaciones y las de los demás sean siempre excelentes desde el punto de vista moral* –todas las acciones, de todas las personas, en todos los ámbitos y en todas las circunstancias².
- 1.2. Conseguir, al menos, que todos estén *dispuestos a comportarse éticamente en los asuntos que conciernen a la empresa* –o sea, que sus acciones sean correctas.
- 1.3. O, al menos, conseguir *que no se lleven a cabo acciones claramente deshonestas y escandalosas* en la empresa.

Esta atenuación de objetivos puede estar justificada por la conciencia de que el nivel de sensibilidad ética en la empresa es muy bajo, o, sencillamente, porque la empresa no pretende, en serio, una conducta ética en todos los asuntos, en todas las personas y en todas las situaciones. De todos modos, dada la inevitable tendencia al decaimiento de los objetivos que no son sostenidos con fuerza, es difícil que, sin *unas metas ambiciosas y un compromiso serio* de al menos unas cuantas personas, se pueda mantener cualquiera de las señaladas.

2. *Conocimiento de la ciencia ética*

- 2.1. Conseguir que todos los que participan en la *empresa conozcan suficientemente los principios éticos fundamentales y los criterios de aplicación* a las circunstancias concretas, y que ese conocimiento se desarrolle y crezca de acuerdo con las circunstancias y las necesidades.

Esta meta puede perseguirse también a niveles diferentes, en consonancia con lo dicho antes sobre el convencimiento y el compromiso. Es difícil, por ejemplo, que personas que apenas tienen un conocimiento superficial de la ética tengan un verdadero compromiso personal por conseguir unas conductas que apenas vislumbran en toda su riqueza.

3. *Identificación de ámbitos de especial relieve ético*

La búsqueda de la excelencia ética no puede circunscribirse a determinados ámbitos o situaciones, sino que debe afectar a todas las decisiones y actuaciones dentro de la empresa y con su entorno. No hay, en definitiva, acciones neutrales. No obstante, puede ser de interés *identificar ámbitos en los cuales las acciones inmorales pueden ser más nocivas*, sea para el objetivo ético global de la organización, sea para las personas involucradas, sea para terceros –sin excluir,

² Este objetivo procede del convencimiento de que ser moral no se reduce a evitar conductas inmorales, ni es un conjunto de recetas para situaciones límite (ética de dilemas): siendo la ética la ciencia del fin del hombre, todas nuestras acciones tienen una dimensión ética, todas nos acercan a nuestro fin, nos hacen más o menos personas. Por tanto, ser ético es crecer como persona, mejorar, desarrollarse: una tarea dinámica y sin fin.

por supuesto, ámbitos que afectan a la cuenta de resultados, a la imagen de la empresa o a sus relaciones comerciales, pero sin dar a esas motivaciones mayor peso que a la ética; de otro modo, ésta se desvirtúa, porque se convierte en un medio al servicio del beneficio o de la imagen.

Se podrá establecer, por ejemplo, una particular vigilancia sobre los problemas éticos en el departamento de compras, si es frecuente la corrupción en ese terreno; o en el de publicidad, si la sociedad está particularmente sensibilizada en ese punto; o en las relaciones con los clientes pequeños, o en los problemas que afectan al medio ambiente, o en las relaciones con las autoridades locales, o con los sindicatos, etc.

Alternativamente, se puede también prestar atención a campos o actuaciones que tienen *un mayor efecto multiplicador sobre la ética en la organización*: por ejemplo, contribuyendo a crear un clima de confianza, elevando el nivel de formación del personal, acentuando la dimensión de servicio, etc.

4. *Fijación de metas en esos ámbitos específicos*

Una vez identificados los campos sensibles, puede ser útil –aunque no estrictamente necesario– formular objetivos concretos, más o menos detallados, que serán objeto de seguimiento periódico. Puede ser, por ejemplo, la consecución de imagen como una empresa que no acepta sobornos, ni practica extorsiones, ni concede “comisiones” (aunque en alguna ocasión puedan ser legítimas). O la limitación y reducción de los niveles de contaminación medioambiental, de acuerdo con un cierto plan, más allá de lo que prescribe la legislación sobre el tema. O el desarrollo de relaciones de cooperación mutua con los sindicatos; o el mantenimiento estricto de los puestos de trabajo en una situación de recesión; o la elevación de los niveles de cualificación del personal de determinados puestos, etc.

5. *Seguimiento de esos objetivos*

Una vez establecidos, puede ser conveniente establecer el seguimiento, revisión, actualización y, en su caso, sustitución de los mismos.

Esas metas no son necesarias, estrictamente hablando, del mismo modo que una persona no tiene por qué proponerse ser cada día más sincera, más leal o más laboriosa. Y, sin embargo, puede ser muy conveniente disponer de esa concreción de objetivos, que mantenga el nivel de exigencia en ciertos campos, porque los logros en ellos se extenderán a los demás y el clima conseguido en ellos también se difundirá por toda la empresa.

Medios para la consecución de esos objetivos

Si en la sección anterior no hemos sido exhaustivos, mucho menos podemos pretender serlo en ésta, porque los medios disponibles para conseguir unas metas éticas pueden ser ilimitados. Señalemos, sin embargo, algunos, a modo de ejemplo.

1. *Concienciación, convencimiento y compromiso*

- 1.1. *El ejemplo personal* de la vida íntegra de algunos o muchos directivos y empleados. La ética se adquiere más por el ejemplo de otras personas, que lleva al compromiso personal, que por el estudio o la reflexión intelectual. En este sentido, la mayor responsabilidad corresponde, sin duda, a los directivos de mayor nivel en la organización.
- 1.2. La actitud positiva de esas personas para conseguir *atraer a los demás* al mismo convencimiento y compromiso o, al menos, para elevarlo, respetando siempre, por supuesto, la libertad de todos. La ética exige actitudes activas.
- 1.3. Establecimiento de unos *estándares o condiciones de entrada*, que todos los que acceden a la empresa deben aceptar –lo que no garantiza la concienciación, el convencimiento ni el compromiso, pero sí, al menos, la aceptación más o menos pasiva. Esos estándares pueden ser conocidos sólo por los encargados de la selección, o ser públicos, e incluso materializarse en un documento que deban suscribir los recién llegados (aunque esto puede plantear problemas con la legislación, si se interpreta como discriminación por razón de ideología, religión, etc.).
- 1.4. Elaboración y publicación de *códigos éticos*, declaraciones de principios fundamentales, idearios, etc., que manifiestan el compromiso moral de la empresa y de sus hombres y el nivel mínimo o la meta ética que pretenden conseguir.
- 1.5. *Reuniones periódicas* de los directivos y/o del personal, para discutir problemas éticos y ayudar a la concienciación y compromiso. La participación activa ayuda considerablemente a la concienciación y a la formación de criterios.
- 1.6. *Medios de comunicación* uni o bidireccionales: boletines internos, buzones de sugerencias, *ombudsman* o defensor (del cliente, del empleado...), etc.

2. *Conocimiento de la ciencia ética*

- 2.1. *Programas de formación ética*, general o aplicada a la empresa. Son importantes para conocer criterios y reglas, pero no pueden sustituir el convencimiento personal: nadie se ha hecho ético asistiendo a seminarios de ética. Esta es una ciencia práctica que, además de los principios, exige su aplicación continuada para arraigar y desarrollarse.
- 2.2. Establecimiento de *consultores éticos*, internos o externos, a los que todos pueden acudir cuando lo deseen. Si tienen funciones ejecutivas, se corre el riesgo de dicotomizar las decisiones, separando las de naturaleza ética de las técnicas, cuando, de hecho, esa distinción no existe.
- 2.3. *Reuniones* en que, directa o indirectamente, se proporcionen criterios y formación moral (a cargo de personal de la empresa o de consultores externos).

- 2.4. *Difusión de conocimientos* por medio de boletines, revistas, etc.; creación de una biblioteca (ética) de empresa, etc.
 - 2.5. Por supuesto, *el ejemplo y la comunicación personal*.
 - 2.6. Y los *medios externos de formación ética*, alentados y financiados (o no) por la empresa.
3. *Identificación de ámbitos de especial relieve ético*
- 3.1. En los *códigos éticos* y declaraciones programáticas.
 - 3.2. Por *decisión de la dirección*.
 - 3.3. Mediante reuniones de discusión de problemas y aportación de ideas y sugerencias.
 - 3.4. Auditorías éticas (internas o externas), defensor del cliente o del empleado, etc.
 - 3.5. A través de la denuncia o crítica de clientes, proveedores, empleados, medios de comunicación, etc.
4. *Fijación de metas en esos ámbitos específicos*
5. *Seguimiento de esos objetivos*
Vale aquí lo señalado en los apartados anteriores.

Insistimos que todo lo anterior no pretende ofrecer un panorama completo del complejo tema de la formación y promoción de la ética en la empresa. Pero puede servir, al menos, como marco general en que desarrollar el tema que nos ocupa: la credibilidad de los códigos éticos.

Los códigos éticos

Un *código ético* (o una declaración de principios, un ideario, una carta de intenciones, etc.) es un documento en que la empresa establece unos objetivos de carácter ético que desea conseguir, dentro y/o fuera de la misma, es decir, con los proveedores de capital riesgo, trabajadores, directivos, etc., y/o con clientes, proveedores, instituciones financieras, comunidad local, economía nacional, etc. Contienen, de un modo u otro, una *declaración de objetivos* –lo que se suele llamar la *misión* de la empresa–, los *principios éticos fundamentales* y una cierta *concreción* de aquella misión y esos objetivos en áreas específicas de particular interés³. A menudo incluyen también instrucciones sobre las reclamaciones de carácter ético, procedimientos para la resolución de conflictos, etc.

³ Estrictamente hablando, la misión no tiene por qué formar parte del código ético, pero está íntimamente relacionada con él.

Con un código ético se suelen buscar todos o algunos de los siguientes objetivos⁴:

- *Comprometer a la alta dirección* en el cumplimiento de las obligaciones éticas de la empresa⁵.
- *Motivar a todos* los que forman parte de la empresa a que cumplan sus deberes con ella, con sus colegas y con los agentes externos de la mejor manera posible, en beneficio tanto de ellos –como personas– como de la empresa, definir esos deberes de un modo más concreto.
- Contribuir a crear una cultura de empresa⁶.
- Concretar los criterios morales cuando la empresa reúne *culturas diversas* (por ejemplo, después de una fusión).
- Crear una *imagen externa* (e interna) de responsabilidad, seriedad, credibilidad y excelencia en la empresa.
- Dar *mayor profesionalidad* a la actuación de directivos y empleados⁷, mejorar el rendimiento del personal, evitando conductas oportunistas.
- Disponer de *criterios amplios pero robustos*, a los que conviene ceñirse en caso de emergencia o crisis, ahorrando tiempo y costes de decisión y garantizando respuestas homogéneas ante situaciones distintas.
- *Evitar incertidumbres* sobre qué conductas cabe esperar de la empresa o de sus empleados y directivos, especialmente en situaciones de conflicto.
- Proporcionar a otras empresas y a la sociedad en general *un ejemplo de conducta ética*, un modelo a imitar.
- *Motivar a los clientes, proveedores, bancos, etc.*, a comportarse éticamente con la empresa (y en general), como respuesta al compromiso de la empresa a ser ética con ellos.
- *Crear un “capital” de confianza*, interna o externa, que facilite las relaciones y reduzca los costes de transacción.
- *Evitar conflictos* (internos o externos) y proporcionar procedimientos para superarlos.

⁴ La bibliografía sobre códigos éticos es muy extensa. Cfr., a modo de ejemplo, Benson (1989), Cressey y Moore (1983), Dean (1992), Getz (1990), Raiborn y Payne (1990), White y Montgomery (1980), etc. Muchos libros de ética de la empresa suelen dedicar algún capítulo al tema. Finalmente, la bibliografía sobre códigos de ética profesional es todavía más extensa.

⁵ La influencia del directivo principal en la conducta ética de la empresa difícilmente puede ser exagerada. Y esa influencia procede más de sus acciones que de sus palabras.

⁶ La cultura no se identifica con la ética en la empresa, pero ambas tienen estrechos lazos mutuos. Cfr. Andrews (1989a).

⁷ La ética forma parte de las obligaciones de los directivos y empleados como profesionales y, al mismo tiempo, la profesionalidad es una de las exigencias éticas de su trabajo.

- En concreto, precisar mejor *los criterios con los que los directivos se proponen juzgar el comportamiento ético* de los empleados, a efectos de promoción, remuneración, castigo, despido, etc.
- *Integrar a los trabajadores en la empresa*, llevándoles a tratarla como algo suyo, porque se identifiquen con su misión.
- *Prestigiar* a la empresa ante la sociedad (y también a sus empleados, con la ventaja que esto puede tener para su colocación en otro lugar, etc.).
- Otros muchos.

La conclusión a que se llega, después de esa lista de beneficios potenciales de un código ético, es que éste puede ser para la empresa *una excelente oportunidad de beneficios tangibles e intangibles, a largo pero también a corto plazo*. Desde luego a *largo plazo y con criterio social*, pues si todas o la gran mayoría de las empresas se comportan éticamente, se genera un capital social de confianza, calidad en el trabajo, lealtad, veracidad y otras virtudes, que facilita considerablemente la vida económica (aparte de que los propios interesados salen beneficiados, porque se realizan como personas, crecen éticamente y se dignifican)⁸. También *a largo plazo y con criterio individual*, porque una empresa que cumpla con sus deberes éticos habrá desarrollado ese mismo capital social con sus empleados, clientes, proveedores, comunidad local, etc., con parecidos resultados (y quizás algunos costes, incluyendo la renuncia a beneficios extraordinarios o incurrir en costes extraordinarios en algunas situaciones). Y no es de extrañar que esos beneficios se obtengan también *a corto plazo*, por ejemplo, evitando sobornos al personal de compras de una empresa que se sabe que se va a oponer con todas sus fuerzas a esa corrupción.

Pero si esto es así, se corre el riesgo de que una empresa elabore un código ético, no como propósito y compromiso de una línea de conducta, sino *con un fin menos noble* –obtener beneficios económicos de lo que, en definitiva, no es sino una operación de cosmética. O, simplemente, con el propósito de ponerlo en práctica mientras sea rentable, y saltárselo –o incluso aprovecharse de él y del prestigio acumulado– cuando los costes meramente económicos y a corto plazo dominen a los beneficios. O para “tapar” un escándalo reciente. O para ser mejor tratada en caso de denuncia (en algunos países, la existencia de códigos éticos o de cursos de formación en ética se considera un atenuante en casos de incumplimiento de contratos públicos, etc.). O, peor aún, para engañar a sus empleados, clientes y proveedores, aparentando ser una empresa ética para sorprender después su buena fe.

Todo esto provoca el problema que nos interesa aquí: *la inconsistencia dinámica de los códigos éticos y los problemas de credibilidad* que llevan consigo.

La inconsistencia de las reglas éticas

Una política o regla de conducta es *dinámicamente inconsistente* cuando la mejor política elaborada en un momento determinado deja de serlo en otras circunstancias que eran previsibles en el momento inicial. El tema ha sido profusamente estudiado en el marco de la

⁸ Cfr. Argandoña (1990).

elaboración de estrategias, en las relaciones interpersonales, en teoría de juegos y en el análisis de las políticas económicas. Es inconsistente, por ejemplo, la política del Gobierno que anuncia que nunca cederá ante el chantaje de unos terroristas, pero que posteriormente está dispuesto a ceder (diciendo siempre que es por última vez) cuando está en peligro la vida de los pasajeros de un avión secuestrado –una circunstancia que era previsible cuando enunció su política. Es inconsistente la actitud de los padres que anuncian al hijo o a la hija que no podrá ir de vacaciones con ellos si suspende, pero que luego prefieren llevarlo consigo, pese a haber suspendido, quizás aclarando que es para evitar que pierda el tiempo si se queda solo en casa. Lo característico de la inconsistencia de una regla es, precisamente, el incentivo a ponerla a prueba –con éxito– que lleva consigo para el afectado por la regla.

La existencia de un *código ético* compromete una línea de actuación de la empresa y crea un *vínculo especial de confianza* con aquellos que se relacionan con ella. Pero la existencia de ese vínculo hace más atractiva su violación, porque sorprende su buena fe y confianza, permitiendo explotarles mejor. Además, es posible que el hecho inmoral pase inadvertido, en cuyo caso nada se ha perdido (externamente)⁹. Y será más fácil hacerse perdonar la transgresión si se considera un episodio aislado en una empresa habitualmente ética –lo cual vendrá facilitado por la misma existencia del código ético. Finalmente, la existencia del código ético puede quizá servir de coartada, haciendo recaer la responsabilidad directa en determinadas personas y dejando a salvo, en mayor o menor medida, la buena intención de la empresa.

La existencia de un código ético lleva consigo el problema de la inconsistencia dinámica del propósito anunciado de comportarse siempre éticamente. La empresa, en efecto, puede cumplir el código o no, tiene incentivos para no observarlo, y no puede comprometerse de modo irrevocable para el futuro. En esas condiciones, *el código puede no ser creíble*.

Y *la falta de credibilidad* de un código ético –y, en general, de un compromiso a actuar moralmente– puede originar problemas importantes. Porque una empresa moralmente comprometida y con un código ético puede ser apreciada como tal, o ser tachada de hipócrita y no creíble –del mismo modo que una empresa éticamente correcta que no tenga código puede ser considerada como tal, o como una empresa potencialmente inmoral pero sincera. Entonces, los beneficios externos¹⁰ derivados de tener un código ético pueden dejar de serlo –o, al menos, requieren una confirmación de aquella voluntad moral. Y si los agentes que se relacionan con las empresas no disponen de medios sencillos para conocer si son creíbles o no sus declaraciones de moralidad, necesitarán de medios adicionales para formar su criterio, por ejemplo, esperando a que pase el tiempo y la relación de confianza se vaya afianzando, aunque siempre con el riesgo de que en algún momento futuro el oportunismo de la otra parte pueda aflorar (por ejemplo, si un directivo sabe que le queda poco tiempo en su cargo).

En definitiva, el problema se puede resumir así: una empresa puede utilizar un código ético como un medio para afirmar su voluntad de comportarse moralmente en todas las circunstancias, o sólo en algunas de ellas (oportunismo), o sólo como un medio para mejor expoliar a los que se relacionan con ella (mala fe). Si éstos no conocen a priori el “tipo de empresa” de que se trata, necesitarán medios adicionales para formar su criterio y, entre tanto, aplicarán un cierto “coeficiente de descuento” a sus protestas de moralidad, en función

⁹ Externamente, porque el daño moral causado a uno mismo (y el mal ejemplo social) es más importante que el daño físico causado a otros.

¹⁰ Por supuesto, actuar moralmente es ya un beneficio para el agente, que acierta siempre, si se comporta éticamente, aunque los demás no lo entiendan así.

de factores como la frecuencia con que otras empresas violan su código ético¹¹, la experiencia anterior en las relaciones con la misma empresa, la naturaleza del mercado, del producto y de la competencia, la marcha de los negocios, etc.¹². Sólo con costes adicionales las empresas éticamente comprometidas podrán mostrar que lo son –y aun así no podrán garantizarlo para siempre, porque las personas pueden cambiar, y también sus valores. Y mientras una empresa no haya ganado plenamente su reputación, seguirá sufriendo algunos costes de la falta de credibilidad de sus reglas éticas.

Soluciones al problema de la falta de credibilidad de los códigos éticos

Un código ético no es un fin, sino un medio para la consecución de un fin; de ahí que empezásemos este artículo explicando cuáles podían ser los objetivos éticos de una empresa. Esto nos permite poner en su lugar el problema de la falta de credibilidad de los códigos éticos, o de su inconsistencia temporal: procede del *intento de utilizarlos*, al menos potencialmente y en ocasiones, *con dos objetivos no ya distintos, sino incompatibles*: la consecución de un beneficio (económico las más de las veces) a corto plazo por medios no morales, y la creación de un ambiente ético en la empresa, más allá de los resultados económicos. Y aunque una empresa concreta no pretenda esa manipulación, la simple posibilidad de que se dé, y el incentivo a actuar así, bastan para generar el problema.

Pero si el objetivo está más allá de la mera redacción y publicación de un código ético, las soluciones habrá que buscarlas en el mismo ámbito. He aquí algunas sugerencias al respecto, agrupadas en dos grandes bloques, en uno u otro de los cuales cabe, en definitiva, cualquier medida que se pueda adoptar:

1. “Obligar” a la empresa a observar las reglas éticas, en toda ocasión, sea ventajoso o no hacerlo

Esto es prácticamente imposible, porque existe al menos un órgano en la empresa, por ejemplo la junta general de accionistas, que puede cambiar las “reglas del juego” y frustrar aquella “obligación”. Cabe, sin embargo, tomar medidas que hagan más difícil y costoso su incumplimiento. He aquí algunos ejemplos:

- *Hacer más difícil el cambio de un código ético* (por ejemplo, sometiéndolo a la aprobación repetida de varias juntas generales durante varios años). Pero esto sólo garantiza la continuidad del código (durante un tiempo), no su observancia.
- *Establecer un código ético muy completo*, que no deje margen a conductas contrarias a la ética. Pero esto es sencillamente imposible. Un código debe limitarse a frases genéricas, como «la empresa se compromete a mantener a sus empleados en el puesto de trabajo al que tienen derecho por su antigüedad,

¹¹ En un entorno corrupto, una empresa éticamente correcta puede necesitar más tiempo o medios para mostrar que lo es, sobre todo si las demás actúan solapadamente, fingiendo conductas rectas.

¹² En mercados con un solo vendedor, o protegidos de la competencia, las conductas inmorales quedan impunes con más frecuencia. También en mercados en que los compradores no disponen de información previa sobre el producto (por ejemplo, automóviles de segunda mano), o cuando su compra es ocasional y no repetitiva (en la tienda de un aeropuerto o en un hotel de turistas), etc.

formación y aptitudes, en la medida en que lo permita la situación de la demanda y del entorno», y no puede ir más allá, porque no es posible detallar exactamente todas las situaciones posibles que puedan presentarse, ni sería económicamente correcto definir qué habría que hacer en cada caso (ni siquiera sería éticamente admisible una concreción semejante de las reglas morales).

- Sometimiento de los asuntos éticos *a una autoridad superior, externa a la empresa*. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en los temas éticos que son también objeto de una ley y sancionados por las autoridades administrativas o judiciales. En tal caso, la posibilidad de que una trasgresión de la ley acabe en una sentencia condenatoria puede frenar las conductas inmorales. Pero ya no es el código el que se observa, sino la ley. Y los “agujeros” de ésta, incluyendo el retraso en la administración de justicia o la escasa severidad de las penas, pueden no ser un freno suficiente.
- Establecer voluntariamente algún tipo de “*autoridad interna, especializada en asuntos éticos*”. Si se trata, simplemente, de un directivo de mayor o menor rango con especiales atribuciones en asuntos éticos, no constituye una solución suficiente si hay un directivo de nivel superior –e incluso presenta contraindicaciones: el hecho de que haya un “responsable” de la ética sugiere que los demás pueden desentenderse de ella. En definitiva, sólo el máximo órgano de gobierno puede ser la instancia máxima en temas de ética.
- También puede ser una persona a la que se atribuyen *plenos poderes en estos asuntos*, sin apelación posible dentro de la empresa. Tal es el caso de los *ombudsman* o defensores (del cliente, del empleado, del accionista, etc.) que funcionan en algunas empresas. Y lo mismo ocurre cuando se establece el arbitraje obligatorio de determinados temas (laborales, mercantiles, etc.), si tiene también contenido ético.
- Otra forma de *hacer más costosas para la empresa las conductas inmorales es darles publicidad*. La existencia de tablones de anuncios en que se puedan denunciar conductas inmorales, o la facilidad para acceder a los medios de comunicación, pueden servir para esta función. El problema de este tipo de medidas es que pueden presentar efectos indeseables, como airear las políticas de la empresa, o difamar el buen nombre de algunas personas, o hacerlas objeto de chantaje, etc.
- Una variante de la medida anterior es la *auditoría ética* –la revisión sistemática de las acciones de la empresa a cargo de expertos honestos y públicamente reconocidos– y *su ulterior publicación*.
- Otras formas de hacer más gravosas para la empresa o para sus directivos la adopción de decisiones inmorales es establecer “*castigos*” o *penalizaciones*, establecidos de antemano, para las conductas contrarias al código: por ejemplo, una fuerte multa establecida previamente sobre el empleado o directivo convicto de haber llevado a cabo una acción inmoral.
- Más positiva aún puede ser la introducción de *premios* a conductas morales –si bien muchas de éstas no son conocidas, y tampoco se trata de favorecer las conductas aparentemente éticas para conseguir el premio.

- También es útil la constitución de *fianzas* para personas en cargos de responsabilidad (cajeros, jefes de almacén, jefes de compras, etc.), que pierden si llevan a cabo determinadas acciones inmorales¹³.

En definitiva, la empresa que, además de un código ético, adopte medidas como las recogidas en los párrafos anteriores, está mostrando *su decisión de comportarse éticamente, incluso cuando haya fuertes incentivos para no hacerlo*. Y, sin embargo, *esto no garantiza que los directivos y empleados sean verdaderamente éticos*, sino, simplemente, que no les queda más remedio que serlo, o que les resulta demasiado caro e inconveniente no serlo. Obviamente, la alternativa a este modo de comportarse es, simplemente, ser ético siempre –y adquirir la fama de serlo.

2. *Adquirir la reputación de la excelencia ética o, al menos, de un comportamiento moral habitual*

La *reputación* de una persona o de una empresa no es (sólo) cuestión de relaciones públicas y creación de imagen –sobre todo si lo que se pretende es permitir conductas no éticas cuando el oportunismo lo aconseje. Una persona está *moralmente bien considerada* (o mejor, merece estarlo) cuando sus convicciones y valores son no sólo compatibles con la ética, sino fundados en ella; cuando toda su conducta se ajusta a las reglas de la moral, e intenta no sólo no violarlas, sino cumplirlas ampliamente, con excelencia; cuando se preocupa de tener un conocimiento de las reglas de la moral adaptado a sus circunstancias, y mejorarlo en la medida de sus posibilidades; cuando no se desentiende de las conductas de los demás, empezando por los que tiene más próximos, sino que les ayuda a mejorar moralmente, respetando su libertad; cuando intenta que todas las facetas de su vida –personal, familiar, profesional, de ciudadano, etc.– se ajusten a las reglas morales, sin fisuras ni paréntesis; cuando sabe rectificar sus errores, pedir perdón y enmendarlos, etc. En definitiva, la mejor manera de que un código ético no quede en papel mojado es... comportarse éticamente.

Quizá puede parecer que estamos pintando una figura ideal, pero no es así. *La persona moral es la que intenta vivir de acuerdo con ese modelo, y aunque esté lejos de conseguirlo, sigue luchando por aproximarse a él*. Y esto resulta asequible a todos.

La reputación de una empresa vendrá dada por la de las personas que la constituyen; no por la mera suma de todas ellas, sino por la resultante de la interacción de sus conductas. *Una empresa puede tener reputación moral aunque algunos de sus directivos o empleados no la tengan personalmente, si los demás les impiden actuar de forma no ética* –y los códigos éticos pueden ser un modo útil de canalizar esa acción. *Y si comete errores, e incluso errores graves, no tiene por qué perder su reputación, si sabe reconocerlos, pedir perdón y compensar a los perjudicados*.

En suma, un código ético se apoyará en la reputación de la empresa cuando ésta tenga la preocupación de contratar empleados y directivos no sólo técnicamente competentes, sino también éticamente comprometidos, formados y motivados, y cuando se preocupa del

¹³ De todos modos, tanto las fianzas como los castigos pierden eficacia, en cuanto que la práctica diaria de la empresa ya los incluye. Se puede distinguir, no obstante, entre conductas externas sancionadas por la ley (robar dinero de la caja o falsear cheques) y conductas inmorales que no serían objeto de sanción legal (por ejemplo, la negligencia en la atención a los clientes). Las sanciones llevan siempre consigo el problema de la posible difamación del sancionado, a la que tiene derecho a oponerse, frente a la función de ejemplo que su publicación originaría.

mantenimiento y crecimiento de ese compromiso, esa formación y esa motivación. Por supuesto, también en este caso hay lugar para conductas oportunistas dentro de la empresa, si, por ejemplo, hay plena confianza en el personal, el mentiroso sale ganando; pero probablemente sólo a corto plazo: a la larga, o bien la organización lo integra, o lo rechaza, o él mismo acaba marchándose.

El ejemplo que acabamos de poner señala que *un código ético puede sugerir cómo actuar, pero no obligar a hacerlo*. Que los empleados actúen de acuerdo con él puede ser una cuestión de castigos y premios, como señalamos antes, pero también, y sobre todo, de convicciones personales. Un directivo o un empleado actúa de un modo determinado no porque lo dice el código ético, sino porque entiende que es así como debe actuar, y que eso es lo mejor para él y para la empresa. Esto es difícil, pero no imposible: de hecho, todos aprendimos a comportarnos éticamente, primero por los premios o castigos de nuestros padres y maestros; luego porque *internalizamos* esa manera de actuar como la que “debe ser”, y, finalmente, cuando entendimos *el porqué*, la razón profunda de esa conducta.

El compromiso ético de una empresa se establece en su *misión*, que puede estar implícita, pero que siempre existe¹⁴. Los directivos y empleados que entienden esa misión, la comparten, la asumen y actúan en consecuencia, son los que hacen ética a la empresa, y le dan su reputación.

Mensajes con contenido ético: sus problemas

Pero, entonces, *¿son necesarios los códigos éticos?* Estrictamente hablando, no: ha habido muchas empresas éticamente excelentes que nunca han puesto por escrito sus compromisos éticos –ni han tenido defensores del cliente, ni han impartido seminarios de ética, etc. Pero esto no quiere decir que los códigos –lo mismo que los demás instrumentos antes apuntados– sean superfluos. *La empresa necesita transmitir mensajes éticos* a los hombres que trabajan en ella y a los que se relacionan con ella desde fuera, *y esos mensajes llevan consigo información valiosa sobre sus objetivos, sus valores y sus reglas de conducta*. Es bueno transmitir muchos de esos mensajes.

Pero, obviamente, *deben ser coherentes*. Si el código ético de una empresa recoge su compromiso de vender sólo productos de calidad que respeten el medio ambiente, y luego se ponen a la venta productos en mal estado u obtenidos por procedimientos que perjudican a la naturaleza, se hace un mal servicio a la ética, al código ético y a la reputación de la empresa, porque se hace un mal servicio al cliente. Y también se hace un daño al personal de la empresa, que recibe un mensaje bien distinto del contenido en el código ético –a saber, para ganar dinero es admisible vender productos en mal estado, engañar al cliente, perjudicar al medio ambiente, incumplir los deberes de solidaridad, etc. Porque el personal se convierte en *cómplice* de esa conducta inmoral –y esto, a la larga, sólo puede traer motivos de desunión en la empresa (y en la sociedad)¹⁵.

Una piedra de toque de la coherencia de los mensajes éticos de la *empresa será el castigo de las faltas* contra el código ético. Si un directivo o empleado lleva a cabo una acción inmoral, pero que beneficia a la empresa a corto plazo, es particularmente importante

¹⁴ Cfr. Pérez López (1986).

¹⁵ Cfr. Pérez López (1991).

que no se omita el castigo previsto; de otro modo, se transmite el mensaje de que, si son en beneficio de la empresa, las transgresiones del código no tienen importancia¹⁶.

Claridad y coherencia en los mensajes éticos. Pero esto no siempre es fácil de lograr, porque *los mensajes son, a menudo, ambiguos*. Por ejemplo, la ética no prohíbe que se despida a un trabajador que ha robado, e incluso puede ser la solución mejor para él y para la empresa; pero la ética prescribe que no se dé publicidad a ese hecho. Habrá que actuar, pues, con prudencia, de modo que el mensaje que reciban los demás trabajadores sea el de un despido injustificado, que quizá viole claramente lo establecido en el código ético. Una cosa es no difamar injustamente a un trabajador y otra bien distinta es no dejar claro que en esa empresa se vive la virtud de la justicia¹⁷.

Este problema sólo tiene solución en el marco de *una conducta consistentemente ética a lo largo del tiempo*, que lleve a todos a confiar en la empresa –en los hombres que la dirigen–, aunque en un momento determinado no haya evidencia de que están haciendo lo que deben¹⁸. Del mismo modo que el Gobierno amenazado por los terroristas puede verse obligado a dejar morir algunos inocentes antes que entrar en una cadena sin fin de amenazas y claudicaciones¹⁹, una empresa deberá sacrificar, en ocasiones, resultados económicos importantes para defender su reputación moral.

Cuando esto se consigue, la unidad de la empresa es ya algo conseguido –aunque nunca una conquista definitiva. Y, probablemente, el ambiente conseguido es el adecuado para el desarrollo de las personas y su crecimiento humano, profesional y moral.

Conclusión

Ser ético en el mundo de los negocios no es fácil, pero es asequible –y, desde luego, es necesario. Ser ético exige voluntad y determinación, inteligencia, prudencia y poner los medios adecuados.

Pero los medios –y los códigos éticos son uno de ellos– no garantizan la consecución de los fines, precisamente porque las conductas son, a menudo, ambiguas, o admiten interpretaciones que van de la excelencia moral al oportunismo y a la mala fe descarada. Por eso, parte de la prudencia del directivo consiste no sólo en poner los medios, sino en rodearlos de las circunstancias que los hagan eficaces.

Hemos analizado aquí la función de los códigos éticos y, en particular, el riesgo de su posible falta de credibilidad, derivada de su uso potencial con fines contrapuestos. Y hemos pasado revista también a algunos de los medios útiles para ganar esa credibilidad, de sus potencialidades y de sus limitaciones.

Al llegar a este punto podemos comprender mejor algunos de los caracteres que debe tener un buen código ético (sin ánimo de ser exhaustivos en la enumeración):

¹⁶ Cfr. Andrews (1989b).

¹⁷ Cfr. Andrews (1989b). Sobre la justificación del secreto en las decisiones de la dirección, cfr. Bok (1982) y Pompa (1992).

¹⁸ En estos casos puede ser oportuna la llamada de atención, la corrección al directivo cuya conducta parece inmoral, salvando siempre el hecho de que él puede disponer de una información que los demás no tienen.

¹⁹ No estamos diciendo que esto es lo que los gobiernos deben hacer siempre, pero sí que puede estar justificado en algunos casos.

- *No debe proceder necesariamente por consenso*, porque las reglas éticas no se elaboran de este modo, ni se trata de obtener el común denominador de nada.
- *Sí debe ser aceptado por todos*, en cuanto que ese conjunto de reglas es acorde con su conciencia –nunca se puede forzar a nadie a actuar contra su conciencia– y le permite su desarrollo como persona y como directivo o empleado.
- Debe contener *reglas éticas claras y bien fundadas*, de cada una de las cuales se pueda dar una razón de ser patente.
- Debe ser *internamente coherente* en todas sus partes, y *coherente con la misión, la estrategia, los objetivos y las políticas de la empresa*. Las contradicciones perjudican a la viabilidad de un código ético.
- *No debe pretender ser omnicompreensivo ni demasiado detallista*. Es preferible dejar al buen criterio de los interesados la aplicación a los casos concretos y la extensión a nuevas situaciones, si los principios están claros. Las personas se crecen y mejoran moralmente cuando se les deja suficiente margen de libertad.
- *Debe ser equilibrado*. No es un buen código el que pone más énfasis en los deberes de los empleados para con la empresa que en los deberes de ésta para con aquéllos y para con terceras personas²⁰.
- *Debe permitir las excepciones* cuando sean procedentes, ofreciendo los criterios morales para valorarlas.
- Debe contemplar *mecanismos de solución de conflictos* en la interpretación de sus reglas y en su aplicación a la práctica –y esos mecanismos no deben depender del criterio exclusivo de la dirección.
- Debe ser –ya lo hemos señalado– *muy respetuoso con la libertad de las personas*.
- Debe *evitar todo intento de indoctrinación*.
- Las *omisiones* pueden dañar más a un código ético que sus afirmaciones. El silencio sobre los compromisos fiscales, por ejemplo, puede sugerir una interpretación hipócrita del código.
- *La aplicación del código ético debe ser sencilla y barata*. La creación de complejos mecanismos de control, comités de supervisión, informes, etc., o las sanciones desproporcionadas, harán inaplicable el código –o, lo que es peor, ineficiente e injusto.

En resumen, un código ético no es una panacea. Pero bien elaborado y bien aplicado, puede resultar extremadamente útil, sobre todo si refleja un ambiente moral exigente en la empresa y se dirige a potenciarlo y valorizarlo.

²⁰ Cabe, por supuesto, tener un código parcial –sólo para las relaciones entre empresa y empleados, o para la atención a los clientes, etc.

Referencias

- Acción Social Empresarial, «Códigos de conducta empresarial», Madrid.
- Andrews, K. R. (1989a), «Introduction», en K. PL Andrews (ed.), «Ethics in practice. Managing the Moral Corporation», Harvard University Press, Boston.
- Andrews, K. R. (1989b), «The executive as moral individual», en K. R. Andrews (ed.), «Ethics in practice. Managing the Moral Corporation», Harvard University Press, Boston.
- Argandoña, A. (1990), «Necesidad y “rentabilidad” de la ética en los negocios», *Boletín del Círculo de Empresarios*, 50.
- Benson, G. C. S. (1989), «Codes of ethics», *Journal of Business Ethics*, 8.
- Bok, S. (1982), «Secrecy», Pantheon Books, Nueva York.
- Cressey, D. H. y C. A. Moore (1983), «Managerial values and corporate codes of ethics», *California Management Review*, 25.
- Dean, P. J. (1992), «Making codes of ethics “rear”», *Journal of Business Ethics*, 11.
- Getz, K. A. (1990), «International codes of conduct: An analysis of ethical reasoning», *Journal of Business Ethics*, 9.
- Pérez López, J. A. (1986), «Beneficio, ética y dirección de empresa», IESE.
- Pérez López, J. A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Rialp, Madrid.
- Pompa, V. (1992), «Managerial secrecy: An ethical examination», *Journal of Business Ethics*, 11.
- Raiborn, C. A. y D. Payne (1990), «Corporate codes of conduct: A collective conscience and continuum», *Journal of Business Ethics*, 9.
- White, B. J. y R. B. Montgomery (1980), «Corporate codes of conduct», *California Management Review*, 23.