



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 04/9
Febrero, 2004

LA IMPORTANCIA DE LA ETICA EN LA EMPRESA EN LOS
PROCESOS DE LOCALIZACION Y DESLOCALIZACION

Antonio Argandoña*

Publicado por la Cátedra Economía y Etica

* Profesor de Economía, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

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© 2004, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

LA IMPORTANCIA DE LA ETICA EN LA EMPRESA EN LOS PROCESOS DE LOCALIZACIÓN Y DESLOCALIZACION

Resumen

Los problemas derivados de la localización y deslocalización de las plantas y de las empresas tienen dimensiones económicas y sociopolíticas, pero también éticas. En este trabajo se defiende la tesis de que una empresa no ética es una empresa mal dirigida, porque la omisión de los aspectos éticos implica que no se consideran aspectos importantes de la toma de decisiones, como son los efectos de dichas decisiones sobre el propio decisor y sobre otras personas. Se discute la relación entre ética y normas, ética de mínimos y ética de la excelencia, la compatibilidad entre ética y beneficios, y la importancia de la ética en la elaboración de la estrategia. Se acaba con una referencia a los problemas éticos derivados de la deslocalización de empresas.

Palabras clave: deslocalización, estrategia, ética de la empresa y localización.

LA IMPORTANCIA DE LA ETICA EN LA EMPRESA EN LOS PROCESOS DE LOCALIZACION Y DESLOCALIZACION¹

Introducción

En la decisión de localizar una actividad productiva en un lugar determinado, o de cerrarla en esa localización y trasladarla a otro lugar, influyen, probablemente, varios tipos de criterios, que podemos resumir en tres. El primero es el económico: cuáles son los costes de instalación, traslado y cierre, los costes esperados de operación, los ingresos y los rendimientos esperados, el importe de la nómina, los impuestos que habrá que pagar, los servicios públicos disponibles, etc. Hay también variables que podríamos llamar sociopolíticas, como las actitudes de conflicto y cooperación y las preferencias personales y de grupo de los propietarios, directivos, empleados, sindicatos, proveedores, clientes y comunidad local. Y, finalmente, hay también una dimensión ética, ya que afecta a derechos y, por tanto, puede calificarse de justa o injusta. Además, la decisión tiene también un impacto sobre las personas y las comunidades y, por tanto, sobre su capacidad para desarrollarse como personas y como sociedades humanas.

De hecho, estas tres dimensiones –económica, sociopolítica y ética– se dan en toda decisión en el ámbito empresarial, de modo que no podemos hablar de decisiones económicas, sociales y éticas, sino, simplemente, de decisiones. Más aún, podemos afirmar que omitir alguna de esas dimensiones implica tomar una mala decisión. Esto lo vemos claro en el ámbito económico, porque se supone que la empresa debe obtener beneficios, y todo lo que perjudique a su rentabilidad implicará, en principio, una decisión inadecuada. Pero hay que tener en cuenta también la dimensión sociopolítica: Royal Dutch/Shell Company pensó en 1995 que hundir en el fondo del mar su plataforma de extracción de petróleo Brent Spar era una excelente decisión económica, pero no contó con la reacción de los países y de las organizaciones ecológicas, que le obligaron a revisar su decisión después de un duro boicot.

¿Y la dimensión ética? Esta es más difícil de identificar, pero no menos importante. La tesis que desarrollaré en este artículo es que una decisión que no tenga en cuenta las implicaciones éticas es una mala decisión. Veámoslo con un ejemplo muy elemental. A unos grandes almacenes ha llegado una partida de bajo coste de prendas falsificadas de una marca de prestigio. La situación económica de la empresa no es boyante, de modo que el director de sección convoca a los empleados y les ordena vender las prendas como si fuesen de marca.

Parece una buena acción comercial, pero ¿cuáles serán sus consecuencias? Si los clientes se enteran, el desprestigio para la empresa puede ser grande. Pero concedamos que es poco probable que se enteren. ¿Y los empleados? Se les obliga a mentir, a hacer algo que probablemente les repugna, simplemente porque es lo que conviene a los intereses de la empresa. Si se trata de un hecho ocasional, quizá no tenga mayores consecuencias, pero si se repite con frecuencia es probable que provoque reacciones variadas. Si me obligan a mentir en beneficio de la empresa, pensarán, ¿no estarán quizá llevando a cabo otras acciones contra

mí, también en beneficio de la empresa? ¿Debo ser leal a una organización que tan poco leal es conmigo –aunque me pague un buen sueldo cada mes? Si me obligan a mentir en beneficio de la empresa, ¿por qué no puedo hacer yo también algo parecido en beneficio propio? Puedo, por ejemplo, fingir una gripe durante un par de días, o llevarme el papel y los cartuchos de tinta de la impresora de la empresa para mi uso personal...

Es probable, pues, que aparezcan síntomas de malestar entre los empleados, pero el director de sección no sabrá identificar su causa, porque se habrá vuelto ciego para un aspecto de la realidad. Y cada vez que tome una nueva decisión inmoral perderá sensibilidad hacia ese aspecto de la realidad: las consecuencias profundas de sus acciones sobre sí mismo y sobre los demás. Sólo verá lo superficial –los trabajadores siguen cobrando su sueldo cada mes...: ¿de qué se quejan?; las ventas se mantienen...: mantendré mi puesto de trabajo como directivo; han aumentado los casos de absentismo, hay pequeños robos en la empresa... ya no hay decencia entre los trabajadores...–, sin darse cuenta de la causa de fondo de esos problemas.

Porque –y eso es lo más importante de la ética–, las personas aprenden. No me refiero al aprendizaje de conocimientos, sino al de actitudes, valores y virtudes: al aprendizaje moral. A fuerza de decir la verdad, la gente aprende a decir la verdad, de modo que cada día resulta más fácil decir la verdad. Y a fuerza de decir mentiras, las personas aprenden a mentir, de modo que cada día les resulta más fácil mentir, y más difícil entender por qué debe decir la verdad, y darse cuenta de cuándo no está diciendo la verdad.

Y esto, que es verdad en la vida personal, vale también para la vida profesional. Un buen directivo es un directivo ético. Un directivo, primero, competente, o sea, que conoce su profesión y es capaz de ponerla en práctica, y también un directivo ético, que es capaz de entender las consecuencias de sus acciones sobre sí mismo –sus aprendizajes morales–, y sobre los demás –porque con sus decisiones los demás también mejoran o empeoran como personas. Y que es capaz de tomar decisiones éticas, pensando no sólo en lo que a él le conviene en un momento determinado, sino en lo que conviene a la empresa y a las personas que dependen de él, en un círculo amplio que abarca sus superiores, colaboradores y empleados, los propietarios, los clientes y proveedores, la comunidad local y, de algún modo, la sociedad toda –y cuanto más amplio sea ese círculo, más relevante será la calidad moral de sus decisiones. Porque, si es ético, será capaz de entender las causas profundas de los problemas: aquellas que afectan al desarrollo de las personas.

El directivo ético

Esta manera de entender la ética en la empresa me parece que es particularmente atractiva, porque es muy positiva, afirmativa, animante. Un directivo ético será un directivo excelente, como persona, como *manager* y como ciudadano. Por el contrario, un directivo no ético carecerá de algo importante para su tarea: entender las consecuencias de sus acciones sobre los demás, en su sentido más profundo.

La ética no es un conjunto de reglas o normas que hay que aplicar. Por supuesto, en la ética hay normas que deben cumplirse, pero no se reduce a ellas. Por ejemplo, la legislación, las regulaciones y los códigos de conducta de las organizaciones contables establecen criterios sobre el contenido de los balances y cuentas de resultados de las empresas. Esto es razonable, pero el deber ético de cuidar de que los estados contables de las empresas reflejen la verdadera situación de éstas va más allá del simple cumplimiento

de unas reglas. Por supuesto, el contable deberá seguir esas normas, porque eso es lo que esperan de él los accionistas, inversores y prestamistas, los clientes y proveedores, el fisco y los demás empleados. Pero actuar éticamente exigirá, a veces, ofrecer explicaciones y aun seguir criterios que van más allá de lo que dispone la norma. Por ejemplo, aunque la normativa contable le permita explicar ciertas decisiones discutibles en una nota a pie de página, confusa y llena de tecnicismos, la puesta en práctica del principio de transparencia exigirá, probablemente, una explicación más clara y más abierta, aunque pueda no ser tan favorable para la imagen de la empresa. Comportarse éticamente puede ser costoso.

Una conducta ética es, pues, una conducta respetuosa con las normas, pero no se limita a cumplir las normas. Por ejemplo, el proceso de producción debe cumplir las especificaciones técnicas establecidas por las regulaciones medioambientales y de higiene y seguridad en el trabajo, pero si hay motivos para temer que, pese a todo, dicho proceso es nocivo para la salud de los trabajadores, de los consumidores o de la comunidad local, la ética exigirá establecer criterios más estrictos. La moralidad va mucho más allá de la mera legalidad.

Así pues, se abre ante la dirección de una organización toda una gama de actuaciones posibles. En un extremo estarán las acciones claramente ilegales e inmorales –por ejemplo, los procesos de producción perjudiciales para los trabajadores o para el medio ambiente. Otras se basarán en el cumplimiento estricto de lo dispuesto en la ley o en las regulaciones sobre la producción. Otras serán más estrictas, para evitar otros daños posibles, más allá de lo que prevé la ley. Y, finalmente, otras intentarán no sólo no hacer daño, sino hacer positivamente un bien –procurando, por ejemplo, dar iniciativa a los trabajadores, desarrollar su sentido de responsabilidad en la producción y en el respeto al medio ambiente, fomentar su creatividad, mejorar su formación, crear un ambiente de trabajo seguro y limpio que favorezca el crecimiento humano de los empleados.

Hay, pues, una ética de mínimos, que viene a decir “no hagas mal”: no te hagas daño a ti mismo ni hagas daño a los demás, por una razón de justicia para con los demás, pero también para contigo mismo. No hagas daño, porque al hacerlo te perjudicas como persona, “aprendes” a hacer las cosas mal, dificultas tu capacidad de seguir haciendo las cosas bien. Preguntaron una vez a Sócrates qué era peor, hacer una injusticia o sufrirla. Y respondió sin vacilar: hacerla. Porque la injusticia sufrida viene a ser algo externo que incide sobre ti, te salpica, pero no te cambia, mientras que hacer la injusticia significa que te conviertes en injusto, “aprendes” a ser injusto. Y la próxima vez resultará más fácil ser injusto: has iniciado el camino del deterioro como persona.

Para muchos, todo el panorama moral –personal o empresarial– se acaba en esa ética de mínimos: no robar, no matar, no mentir... y, en la empresa, no contaminar, no falsear la contabilidad, cumplir la legislación sobre la seguridad en el trabajo, pagar los impuestos... Y no está mal, pero es insuficiente. Porque, a partir de ahí, se abre un inmenso panorama de acción positiva: hacer el bien. ¿Qué bien? ¿Quién puede determinar cuál es ese bien que la empresa debe hacer? No, por supuesto, el experto ético, sino cada directivo y cada empleado de la propia organización.

¿Qué bien puedo hacer yo en mi empresa? No lo sé; tú, que la diriges o que trabajas en ellas, tú puedes saberlo: fabricar productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes; cuidar los procesos de producción, para que sean más respetuosos con la salud de los trabajadores, con la seguridad de los consumidores y con el medio ambiente; elaborar estados contables más transparentes, que reflejen mejor la verdadera situación de la empresa; mejorar la calidad; innovar; ofrecer un mejor servicio a los clientes; tratar a las personas con

el respeto que merece su dignidad, facilitar la empleabilidad de los trabajadores; adelantarse a los problemas...

Pero –objetará el lector–, ésta es la tarea de un buen directivo. Y es verdad: por eso decíamos antes que un directivo ético es no sólo aquel que cumple la ley y las regulaciones del sector, no sólo aquel que procura no hacer el mal, sino, sobre todo, el que procura hacer el bien. Y como existen muchas, infinitas vías para hacer el bien, se abre ante los directivos el campo infinito de la ética de la excelencia.

Queda claro, pues, que la ética no es sólo una cuestión de evitar las cosas que están mal. Afortunadamente, la mayoría de las decisiones en la vida diaria de las organizaciones son positivas: ¿qué debo hacer, aquí y ahora, para mejorar el servicio a los consumidores, para tratar mejor a mis empleados, para ser una mejor empresa ciudadana en la comunidad local en que me muevo...? En definitiva, las mismas preguntas que se debe formular un directivo cuando se plantea cómo ser un buen directivo. Porque la excelencia técnico-económica, sociopolítica y moral no son sino tres facetas de la misma excelencia humana y profesional.

La ética en la empresa

Está claro, pues, que hay que actuar de modo ético, pero también hay que obtener beneficios. Una empresa debe tener beneficios: primero, porque el beneficio es algo debido al accionista, aunque sujeto a riesgo. Segundo, porque ésta es la prueba de que es eficiente, que usa los recursos de manera adecuada, que obtiene el mejor resultado posible con los menores recursos necesarios. Y tercero, porque los beneficios son condición de continuidad y de crecimiento –y no cabe duda de que la comunidad de personas que llamamos empresa debe atender en primer lugar a su capacidad para continuar satisfaciendo las necesidades de sus clientes, de sus accionistas, de sus directivos, de sus empleados y de la sociedad en la que trabaja. En alguna ocasión, el cumplimiento de los requisitos morales de la empresa podrá resultar contrario a la obtención de beneficios. Pero, como regla general, un directivo competente deberá saber compaginar ambas dimensiones.

A menudo se pregunta si la ética “es rentable”: si una empresa ética es también una empresa con beneficios. La respuesta debe ser afirmativa, al menos como tendencia a largo plazo, aunque está claro que, si se trata de maximizar los beneficios a corto plazo, la ética puede ser un engorro –la rentabilidad del narcotráfico está sobradamente comprobada. Esto quiere decir, primero, que la obtención de beneficios debe ser compatible con la ética; segundo, que la obtención del máximo beneficio a corto plazo no puede ser el único ni el principal objetivo de la empresa, y tercero, que la maximización del beneficio no puede ser la razón por la que una empresa trata de ser ética –aunque sólo sea porque, si tal es su regla de conducta, el día en que se presente la oportunidad de aumentar el beneficio a costa de la ética, la empresa dejará de ser ética. Y esto es particularmente importante en aquellas empresas que, por cotizar en bolsa, están sometidas a la tiranía de los resultados a corto plazo.

También está claro que la ética no es la guinda del pastel, un detalle que se añade a una empresa rentable y bien gestionada –como piensan los que limitan la ética a la aportación de parte de los beneficios a labores de beneficencia o mecenazgo. Tampoco es un conjunto de reglas para resolver dilemas éticos, unas reglas que se guardan en el cajón y que se sacan sólo cuando la empresa se enfrenta con situaciones en que una decisión aparentemente inmoral se enfrenta a otra también aparentemente inmoral –como, por ejemplo, arruinar la empresa por falta de capacidad para competir, de un lado, o despedir a parte de la plantilla y llevar a cabo una dura reestructuración, de otro.

La ética debe formar parte integral de la estrategia de la empresa y estar presente en todas sus acciones. Por supuesto que hay que tener a mano los criterios que se utilizarán cuando se presenten dilemas –que se presentarán, desde luego–, y que hay que tener bien dibujada la manera de hacer frente a la responsabilidad social corporativa frente a accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad local, sindicatos, organizaciones gubernamentales y otros *stakeholders* o interesados. Pero la ética debe estar presente en todas las acciones de la empresa: debe figurar en su misión, en la definición de sus competencias distintivas, en su estrategia y en sus sistemas de gestión.

En definitiva, una empresa ética no se gestionará del mismo modo que una empresa que no lo es. Ni la ética se limita a algunas restricciones por el estilo de “haz tus negocios como los hacen los demás, pero nunca pagues sobornos para obtener contratos, como hacen los demás”. Porque la empresa que se compromete a no pagar nunca sobornos estará permanentemente en inferioridad de condiciones respecto de sus competidores, a no ser que su estrategia se diferencie de la de las demás, precisamente porque tome la ética como punto de partida de todas sus acciones.

Será, por ejemplo, una empresa diferente, porque nunca recurrirá a prácticas corruptas, porque estará empeñada en cuidar del medio ambiente en todos los casos, porque siempre tratará a sus trabajadores con el respeto que merece su dignidad, y porque nunca ocultará información relevante a sus accionistas, acreedores, empleados, clientes y proveedores. Y de ahí se derivarán sus ventajas competitivas: porque ofrecerá mejores productos y servicios precisamente porque tiene un compromiso contra la corrupción; porque podrá convencer a sus clientes de que les compensa pagar algo más por sus productos porque son respetuosos con el medio ambiente; porque se habrá ganado la lealtad de sus empleados, y porque habrá establecido vínculos de confianza con sus *stakeholders* gracias a la transparencia de sus políticas. En definitiva, porque habrá conseguido convertir la ética en una ventaja competitiva.

Todo lo anterior nos lleva a otro punto importante: la ética no es sólo una cuestión de las personas –de los propietarios, directivos y empleados–, sino también de las organizaciones. Si las personas no son moralmente correctas, difícilmente resultarán éticas las actuaciones de las empresas. Pero no basta tener personas intachables: también las estructuras, las normas, la cultura y el sistema de incentivos de la empresa deben favorecer el talante moral de los que en ella trabajan. Diga lo que diga la dirección acerca de sus objetivos de carácter ético, si las metas anuales del departamento comercial se establecen exclusivamente en términos de aumento del volumen de ventas, sin otras consideraciones, el mensaje que se transmite es “vender a cualquier precio”. Lo que significa, en definitiva, que, a la hora de la verdad, las consideraciones morales no son relevantes –sobre todo si la dirección pasa por alto la sospecha de que las cifras más abultadas de ventas se han conseguido por medios poco claros.

La ética de los procesos de deslocalización

Como ya indicamos, en los procesos de localización y deslocalización, como en todas las decisiones de la empresa, hay una pluralidad de dimensiones: económicas, sociopolíticas y éticas. Sin duda, la primera motivación de ese tipo de decisiones será económica: la búsqueda de una localización que permita maximizar las ventajas competitivas de la empresa durante un período de tiempo suficientemente largo. Pero las otras dos dimensiones también son relevantes –sobre todo, la dimensión ética, que es la que aquí nos interesa.

Es probable que el lector espere aquí una declaración global sobre el carácter moral o no de la decisión de cerrar una planta en un lugar y abrirla en otro, o de proceder al *outsourcing* o subcontratación de una parte de la cadena de valor de una empresa. Pero a estas alturas habrá quedado claro que una afirmación general de ese tipo tendría poco sentido. El contenido moral de una decisión como la que estamos considerando dependerá de factores diversos: de las intenciones de los que la toman, de la naturaleza moral misma de las acciones que emprendan, de las circunstancias pasadas, presentes y esperadas, y de un conjunto de decisiones laterales que tienen que ver con el impacto de la decisión sobre las personas afectadas. Y todo esto exige un análisis caso por caso.

Consideremos, por ejemplo, los procesos de deslocalización relacionados con la presión competitiva de los países de mano de obra barata. En algún momento, esa presión puede acabar obligando a la dirección a tomar una decisión, sea de cierre de la empresa, sea de traslado de toda o parte de su actividad a otro lugar, sea de subcontratación o de *outsourcing* de parte de su actividad a suministradores más baratos, o de sustitución de mano de obra por máquinas, etc. En todos esos casos se plantean problemas económicos, sociopolíticos y éticos, a los que hay que hacer frente de manera conjunta.

Esto puede significar, por ejemplo, que el conjunto de razones tomadas en consideración puede recomendar la decisión de cerrar una planta y subcontratar la producción a empresas de otro país. Si se ha tomado con la debida consideración de los principios éticos, esta decisión será moralmente correcta, aunque suponga, por ejemplo, el desempleo de una parte de la plantilla, dificultades para su carrera profesional futura y un daño importante para la comunidad local. Lo cual no significa: 1) que no haya culpabilidad en la actuación previa de la dirección; 2) que no haya responsabilidades morales adicionales a las que deba hacer frente, y 3) que no haya también responsabilidades en otros actores. Veámoslo brevemente.

1. La posible culpabilidad de la dirección estará ligada a su forma de dirigir la empresa antes de la crisis: por ejemplo, si tuvo –o pudo haber tenido– en cuenta la presión de la competencia que llevó a la decisión de cierre, qué medidas fue tomando a lo largo del tiempo para hacer frente a esa competencia, qué promesas hizo a sus empleados sobre la seguridad de su puesto de trabajo, cómo facilitó su empleabilidad para ponerlos en condiciones de buscar con éxito otro puesto de trabajo, etc. Y todo ello aun a costa de los beneficios a corto plazo, porque eso es lo que se espera de un directivo competente y ético, consciente de sus responsabilidades no sólo ante los propietarios, sino también ante los empleados, los clientes y proveedores, los suministradores de fondos y la comunidad local.

El establecimiento de esa culpabilidad puede ser importante a la hora de determinar las responsabilidades éticas de la empresa y sus consiguientes deberes. No tiene la misma responsabilidad quien debe cerrar una empresa que funcionaba bien, pero que se ha visto afectada por un incendio, que quien no hizo nada por mantener la viabilidad de la planta ante una competencia creciente. O la de quien cuidó del desarrollo profesional de sus empleados, de modo que estuviesen siempre en condiciones de encontrar otro empleo alternativo, que la del que se limitó a pagarles los salarios de convenio sin ofrecerles posibilidades adicionales de empleabilidad.

2. La dirección tendrá también responsabilidades éticas adicionales, derivadas de su decisión de relocalización de la planta, porque la ética se fija en las relaciones entre las personas. Tendrá, por ejemplo, que estudiar la posibilidad

de facilitar nuevos empleos a los trabajadores despedidos, más allá de lo que establezca la ley, con acciones directas ante otras empresas o ante los organismos de colocación; tendrá que contemplar la posibilidad de establecer otras actividades productivas que sustituyan a la planta que se cierra, quizá con medidas de fomento de otras empresas o incluso con acciones conjuntas con ellas; tendrá que estudiar cómo colaborar con las autoridades autonómicas o locales para revitalizar la comunidad local afectada, etc.

Esas responsabilidades adicionales derivadas de una decisión de relocalización no pueden establecerse en términos generales, sino que deben considerarse en cada caso, de acuerdo con la situación económica en ese momento y lugar, las medidas que las autoridades están en condiciones de tomar, las posibilidades mismas de la empresa, etc. Es obvio que no es la misma la responsabilidad de un pequeño taller cuyo propietario quedará, al cerrarlo, en una precaria situación económica, que la de una multinacional exitosa que procede al cierre de una planta porque la compra reciente de otra empresa la hace redundante. Ni será la misma la responsabilidad de quien cierra una planta en un entorno económico próspero y dinámico, que la de quien lo hace en una zona deprimida y sin horizontes.

3. Finalmente, hay que considerar también la responsabilidad de otros actores: las autoridades locales y autonómicas, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales, etc. Habitualmente, la decisión de relocalizar una planta no la toma una empresa de manera aislada, sino en un entorno que la condiciona. Y los componentes de ese entorno tendrán también alguna responsabilidad, tanto en la decisión de cierre como en las acciones complementarias que haya que tomar.

Todo lo anterior no es sino un conjunto de consideraciones muy generales sobre algunos de los graves problemas económicos, sociales, políticos y éticos que llevan consigo las decisiones de localización y deslocalización de las actividades productivas. Quizás el lector esperaba un análisis ético más directo, pero ya hemos dicho que ese análisis no sería correcto. Una decisión compleja, también en su dimensión ética, exige un análisis detallado del problema, de sus causas y de sus efectos sobre un amplio conjunto de agentes afectados, empezando por el propio decisor, y que acabará con un diagnóstico. Luego, hay que establecer las posibles alternativas de acción, cuya viabilidad y cuyos efectos habrá que analizar, de acuerdo, una vez más, con criterios tanto económicos como sociopolíticos y éticos. Y luego, habrá que tomar la decisión, que rara vez será única, sino que implicará el diseño y la puesta en práctica de un plan de acción que puede ser muy complejo.