



Universidad de Navarra

# *Occasional Paper*

---

OP nº 05/4

Noviembre, 2004

POR QUE LAS EMPRESAS HAN DE SER ETICAS...  
Y POR QUE MUCHAS VECES NO LO SON

Antonio Argandoña\*

---

*Publicado por la Cátedra Economía y Ética*

\* 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

## **POR QUE LAS EMPRESAS HAN DE SER ETICAS... Y POR QUE MUCHAS VECES NO LO SON**

### **Resumen**

Ser ético en la empresa no es fácil; se oponen a ello la falta de valores, la ignorancia sobre los criterios morales, la debilidad de la voluntad y la racionalización de las decisiones inmorales, en el plano personal, y la preocupación por los resultados y el predominio del interés de las empresas, en el plano organizativo. En este trabajo se explican las principales dificultades que encuentran las personas para comportarse éticamente en las empresas, con especial énfasis en los procesos de racionalización de las conductas corruptas y de socialización de los recién llegados.

**Palabras clave:** corrupción, ética en la empresa, racionalización, socialización.

## **POR QUE LAS EMPRESAS HAN DE SER ETICAS... Y POR QUE MUCHAS VECES NO LO SON<sup>1</sup>**

*«La moralidad de una empresa es tan fuerte  
como la moralidad del empleado más débil.  
Todos somos eslabones de la misma cadena.»*

Ron Sugar, presidente y CEO de Northrop Grumman

Permítanme empezar manifestando mi agradecimiento a Caixa Sabadell por su invitación a participar en la *Jornada Joan Sardà 2004*, sobre un tema como «Ética y Empresa», que conserva todo su interés y toda su importancia, a pesar de que es objeto de frecuentes conferencias, artículos y debates. Dentro de ese tema, yo quisiera desarrollar un par de ideas: por qué una empresa debe ser ética, y por qué resulta a veces tan difícil comportarse así.

La ética en la empresa se desenvuelve en cuatro grandes ámbitos:

- La ética personal de los que participan en las actividades de la empresa, principalmente como directivos o como empleados –es decir, la moral de las personas que desempeñan papeles relevantes en las organizaciones. Por supuesto, los criterios y principios que dirigen la moral de las personas en su vida familiar, social, política, etc. no son distintos de los que orientan su actividad profesional. Pero cada persona debe asumir su papel dentro de la organización, como parte de la misma. Por ejemplo, la virtud de la justicia obliga tanto al padre como al directivo, pero la manera específica de poner en práctica esa virtud será distinta en uno y otro rol.
- La ética de la organización, es decir, el conjunto de reglas, normas y culturas que condicionan la puesta en práctica de la ética en la empresa, siempre al servicio de las personas que la integran, de aquellas a las que sirven (los consumidores, por ejemplo) y de los fines de la organización. Este es el ámbito que me interesa desarrollar en esta presentación.
- La ética de la empresa como institución, ante el resto de la sociedad –lo que daría lugar a la responsabilidad social y, sobre todo, moral de la empresa.

---

<sup>1</sup> Presentado en la *Jornada Joan Sardà 2004: Ètica i Empresa* de Caixa Sabadell, 16 de noviembre de 2004.

- La ética del sistema, es decir, el conjunto de normas e instituciones del sistema de libre empresa, en cuanto afectan al desarrollo económico, social y moral de toda la sociedad.

¿Por qué debo ser ético, cuando actúo dentro de una empresa, como directivo o como empleado? Los cuatro ámbitos mencionados nos permiten responder a esa pregunta:

- Porque lo quiero ser yo, personalmente. La ausencia de comportamientos éticos supone un deterioro de la persona, que quiero evitar. O mejor, en sentido positivo, el crecimiento de la persona como tal, su progresión hacia la excelencia, exige un comportamiento siempre ético.
- Porque lo necesita la organización. Toda persona que trabaja en una empresa tiene un deber moral para con ella, el deber de cumplir satisfactoriamente sus deberes en ella. Los comportamientos inmorales tienen altos costes para la organización, sobre todo porque las personas aprendemos de nuestras propias conductas y de las de los demás, de modo que las acciones corruptas generan otras conductas indeseables.
- Porque lo necesita la sociedad. Como se puso de manifiesto en los recientes escándalos, las conductas inmorales dentro de las empresas provocan altos costes de protección y defensa social –también porque las conductas inmorales de unos arrastran a las de otros y se contagian. Hacer negocios en una economía abierta y competitiva con directivos inmorales, trabajadores desmotivados, clientes y proveedores inmorales y gobiernos corruptos, no resulta una tarea fácil.

Me parece que no hace falta abundar mucho sobre las razones por las que las personas se deben comportar éticamente dentro de las empresas, y por las que éstas deben desarrollar organizaciones, reglas y conductas que dificulten los comportamientos inmorales y fomenten la excelencia en la toma de decisiones. Esos argumentos se pueden resumir así:

- Una empresa buena es una empresa ética. Y una empresa no ética no puede ser una buena empresa. Por supuesto que la falta de rectitud moral es compatible con la generación de altos beneficios y excelentes resultados en bolsa. Pero, en todo caso, no será una empresa bien dirigida. A la larga, o es ética, o acabará presentando problemas, también de eficiencia, rentabilidad y supervivencia. Y si esto no ocurre con más frecuencia se debe a que las empresas son más éticas de lo que a menudo nos parece.
- Un directivo bueno es un directivo ético. Y un directivo no ético no es un buen directivo, aunque gane sueldos multimillonarios y reciba premios por su gestión y alabanzas de los medios de comunicación.
- Una empresa no puede tener la misma estrategia si es ética y si no lo es. No se pueden hacer las cosas de la misma manera. Primero, porque se ven las cosas de distinta manera –o mejor, se ven cosas distintas: la empresa ética percibe las consecuencias de sus acciones de una manera que queda oculta para la que no lo es. Y segundo, porque no se perciben las mismas alternativas y oportunidades de acción –y porque se valoran de manera distinta, en función de las consecuencias esperadas de sus acciones.

- Una empresa ética no puede tener la misma estrategia que una empresa que no lo es. No se trata de hacer lo mismo, añadiendo algunas acciones de mecenazgo, de transparencia informativa o de responsabilidad social. Las estrategias serán distintas, porque se considerarán distintos hechos y se valorarán de manera diferente, porque se harán diagnósticos distintos, se contemplarán alternativas diferentes, se desarrollarán aprendizajes diferentes, la historia se verá de manera diferente, y el futuro se contemplará también de otra manera.
- La estrategia de la empresa debe estar basada en la ética. No es un añadido, la guinda del pastel, sino un ingrediente central de la estrategia –porque las fortalezas y debilidades incluyen también las de naturaleza moral, y porque las amenazas y oportunidades se valoran también de acuerdo con su contenido ético. Y descuidar esa dimensión supone olvidar componentes importantes de la estrategia.
- La ética debe ser una ventaja competitiva de la empresa. Porque supone ver lo que otros no serán capaces de ver –los efectos más profundos de las acciones sobre las personas, que afectan a la unidad y la reputación de la organización. Y porque crea una capacidad de hacer lo que otros no serán capaces de hacer, porque les faltará la visión necesaria, o la capacidad de ponerla en práctica.

A la vista de todo lo anterior, podemos definir la tarea del alto directivo como abrir horizontes a todos los que participan en la empresa –propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidad local, etc.–, para que entiendan mejor sus objetivos personales, los objetivos de la empresa y la necesaria coordinación entre todos esos objetivos, para que, de esa manera, los hombres y las mujeres de la empresa sean excelentes y desarrollen sus capacidades específicas, de modo que la empresa consiga sus fines y sea también excelente. Y no hace falta insistir en el contenido ético de ese programa de acción.

Permítanme ahora que entre en la segunda parte de mi exposición: ¿por qué, a veces, es tan difícil ser ético en la empresa? Porque, sin duda, en muchas empresas se toman decisiones inmorales o, al menos, de dudosa moralidad. ¿Es un problema de las manzanas podridas que todo cesto suele contener? ¿O es más bien un problema del cesto?

El diagnóstico sencillo sería limitar el problema a las conductas aisladas de directivos o empleados corruptos que, contra la buen voluntad de la organización, llevan a cabo acciones deshonestas. Pero muchos casos clamorosos han puesto de manifiesto, en años recientes, que ése no es el enfoque adecuado. Hay, sin duda, directivos o empleados corruptos, pero el enfoque de la manzana podrida resulta demasiado simplista. Porque incluso personas decentes y bien informadas en su vida privada, y que tratan de serlo en la empresa, toman decisiones inmorales, quizá graves y, desde luego, sistemáticas –y, a menudo, sin una conciencia clara de lo que están haciendo. Las personas son, con frecuencia, un producto del contexto en que actúan, y las conductas inmorales suelen encontrar apoyos en el ambiente de la organización, que fomentan y protegen aquellas acciones no éticas. Como decía un directivo norteamericano: «la mayoría de los actos inmorales que he visto cometer en los negocios los llevaron a cabo personas fundamentalmente honestas».

¿Por qué fallan moralmente los directivos o empleados? Hay razones personales para ello:

- La falta de “fibra moral” (valores). Esto se produce, por ejemplo, cuando las personas están dominadas por fines parciales: el dinero, la reputación, el poder, etc.

- La falta de formación moral (criterios o principios). Tal es el caso, por ejemplo, del relativismo moral, cuando se considera que no hay bases para establecer juicios morales, fuera de lo que la persona quiera en cada caso: lo que él quiera será lo bueno para él, independientemente de los efectos que esto pueda tener sobre él mismo o sobre los demás –y otro tanto cabe decir de las decisiones de los que dirigen las empresas. No faltan, en definitiva, personas que son incapaces de reconocer lo que es bueno y lo que es malo desde el punto de vista moral.
- La debilidad de la voluntad (falta de virtudes). Porque comportarse de manera moralmente correcta implica, a menudo, actuar contra lo que es placentero o agradable en el corto plazo, y hace falta fuerza de voluntad para comportarse así, fuerza que sólo tendrán los que se han acostumbrado a actuar como deben, independientemente de si esto les gusta o no.
- La racionalización de las decisiones inmorales, con argumentos como “ya soy buena persona” o “no tengo obligación de ir más allá”. En el límite, esto lleva a la actitud del llamado “camaleón amoral”: “lo que quiere el jefe es siempre lo mejor para la empresa, y es eso lo que tengo que hacer”.

Pero también hay fallos en la organización, que llevan a las personas a comportarse de manera inmoral:

- Por presiones de la situación –la competencia, el mercado, la cuenta de resultados... A menudo, la urgencia en la consecución de resultados es la clave del fallo moral, como cuando el jefe exige el cumplimiento de los objetivos, sin importar los medios. O cuando el negocio crece rápidamente, pero la estructura no se puede ajustar a tiempo. O cuando una caída de ventas invita a tomar acciones urgentes para solucionarlas, sin importar los costes, también morales, de la decisión –con la excusa de que lo urgente domina a lo importante, y de que ya tendremos tiempo de rectificar luego los errores que cometamos.
- Por predominio del interés (mal entendido) de la empresa. Como cuando se pone énfasis en los resultados cuantificables a corto plazo –el cuánto, sin preguntar el cómo. O cuando el énfasis se pone en la lealtad de la organización o al jefe, para evitar comportamientos disonantes o críticas por razones éticas.

Ser ético en la empresa no es fácil. Las decisiones suelen ser complejas. Decidir éticamente no es un proceso sencillo, sino que tiene muchas etapas y condicionantes –y la propia organización puede crear también presiones y complejidades adicionales, que pueden ser muy fuertes. En definitiva, hace falta sensibilidad y conciencia para tomar las decisiones adecuadas. Y no es fácil hacerlo, dadas las condiciones en que suelen tomarse esas decisiones –información limitada y, a menudo, contradictoria, urgencia, contraposición de intereses, etc. Y, como decía Kenneth J. Andrews, «al final la gente acaba haciendo aquello para lo que le pagan».

Lo que ahora me interesa subrayar es el papel de la propia organización en esas conductas inmorales. Porque es ella la que, a menudo, permite, si no promueve, esas conductas, sea en beneficio de la empresa, sea en beneficio de las personas que la integran. Y porque muchas de las conductas a que aquí nos referimos no serían posibles sin la cooperación o, al menos, la complicidad de otras personas y aun de la misma organización –a veces en contra de la declaración de su código ético o de sus principios morales. Porque, por ejemplo, si al mecánico de un taller de reparación de automóviles se le exige una

facturación mínima mensual, y se le ofrece un incentivo económico cuando supere un determinado nivel de facturación, se le está empujando a mentir a los clientes y a inventarse reparaciones innecesarias o más complicadas de lo que estaría justificado, forzando quizá su propia sensibilidad moral. Y es probable que, a largo plazo, acabe cediendo a esas presiones y justificando sus acciones.

Ya dijimos antes que la gente aprende de su propia conducta y de la conducta de los demás. De alguna manera, la organización puede empujar a las personas a abdicar de su juicio moral, pasando la responsabilidad, que siempre debería ser personal, a la organización o a otras personas. Hace unos años se llevó a cabo un experimento en la Universidad de Princeton: se puso a trabajar a varias personas en una sala de ordenadores, unas veces solas y otras junto con otras personas a las que no conocían. De repente, se oían gritos en una habitación contigua pidiendo ayuda. El 80% de los que estaban solos acudieron a ver qué pasaba, pero sólo lo hizo el 20% de los que trabajaban con otras personas –aunque no formando grupo con ellos. Y la razón que dieron es que “los demás no hacían nada”.

En un ambiente de indiferencia moral, el riesgo de error ético se multiplica exponencialmente. En ausencia de un conjunto de valores compartidos, el individuo se siente aislado, y su sensibilidad moral se ve atenuada, llegando a suprimirla, quizá con la excusa de no crear conflictos con otros. De ahí la importancia de que se cree un ambiente éticamente positivo y constructivo en la organización.

En lo que queda, me fijaré principalmente en dos vías que suelen aparecer con frecuencia y que explican la proliferación de comportamientos inmorales y la supresión de la sensibilidad moral en las empresas: las tácticas de racionalización empleadas por las organizaciones –o por los directivos o empleados corruptos–, consistentes en la descripción de las acciones de manera que no parezcan inmorales, lo que permite neutralizar sus sentimientos negativos y sus remordimientos, y los procesos de socialización que desarrollan los directivos o empleados veteranos y que conducen a los recién incorporados a aceptar sus prácticas como si fuesen éticamente correctas.

En palabras de Tony Bishop, presidente de la Association of Certified Fraud Examiners de Estados Unidos, «[la gente que participa en actos corruptos] suele excusar sus acciones ante ellos mismos diciendo que sus crímenes no son tales, o que son parte de una situación que ellos no controlan». El resultado es que los corruptos no se consideran a sí mismos como corruptos, y que sus actos inmorales acaban pareciendo prácticas normales y aceptables de los negocios. Y una vez adoptada una práctica resulta muy difícil cambiarla, sobre todo si ha involucrado a otros. Además, los directivos y empleados responden a rutinas, precedentes, presiones y dilemas que dejan poco margen para la reflexión moral, que aparece así como algo inasequible.

Por otro lado, la línea de separación entre una racionalización inadecuada y una interpretación justificable es, a menudo, imprecisa, especialmente en organizaciones complejas, ambiguas y dinámicas, en las que hay que tomar decisiones bajo presión y con información a menudo incompleta y aun contradictoria. Tal ocurre, por ejemplo, con una mentira “comercial” sobre la fecha de entrega de un pedido o la calidad de un producto, o con la ocultación de un fallo o un accidente, a veces con evidente perjuicio para terceros.

La racionalización puede ser prospectiva, antes de que ocurra el hecho (para suavizar los celos y la resistencia), o retrospectiva, una vez ocurrido (para contrarrestar el sentido de culpabilidad). Una vez invocada y aceptada la racionalización, facilita las futuras acciones y adormece la sensibilidad moral sobre el acto. Y si es compartida dentro de la

organización, o en el sector, se convierte en un *business as usual*, en “el modo normal de hacer negocios”.

Veamos seguidamente algunas de esas formas de racionalización de las conductas éticamente censurables:

1. Negación de la responsabilidad: “¿qué puedo hacer”; “me obligan a hacerlo”; “son las circunstancias”. Los actores perciben que no tienen otra opción que participar en una acción corrupta, por circunstancias que se escapan a su control, como la imposición del jefe, una situación financiera difícil o la presión de los colegas –incluido el argumento de que “todos lo hacen”. En ocasiones, puede responder a un dilema real, como el caso del directivo que no tiene recursos para proporcionar al cliente el buen servicio que le parece debería darle.

Un aspecto particular de esta forma de racionalización, que se produce con frecuencia, es la orientación a resultados a corto plazo, sea cuando toda la empresa pretende la maximización del valor para el accionista en el corto plazo, sea cuando el jefe exige resultados en una división o departamento, sin dejar opción a la consideración del cómo se obtienen. El argumento, en definitiva, es que el fin justifica los medios, lo que lleva a la supresión de las conductas morales articuladas, y a que cada decisión se convierta en un conflicto entre ética y resultados, en el que la ética tiene muchas probabilidades de salir mal parada.

2. Negación del daño: “nadie ha salido perjudicado”. El argumento de que no ha habido víctimas –o mejor, el convencimiento por parte del agente de que no ha habido víctimas– permite afirmar que no ha habido crimen.

Otra variante de esta tesis es la comparación con otras formas de daño –“podría haber sido peor”–, lo que vendría a justificar la acción desde el punto de vista ético.

Y otra, en fin, es el desplazamiento del daño hacia un tercero al que se supone que no debe afectarle: “paga la compañía de seguros” (por ejemplo, en la declaración de un siniestro); “lo deducirán de los impuestos” (para justificar un coste excesivo); “subirán los precios y ya está”. O razonamientos como “ya ganan mucho dinero” (como justificación de un daño causado), o incluso “se trata de la empresa, no es lo mismo que hacerle daño a un trabajador”.

3. Negación de las víctimas: las hay, pero no merecen compasión: “si es tan tonto como para creérselo, se lo merece”; “seguro que él también ha hecho algo mal”; “ganó mucho dinero en el pasado” (como justificación de un daño actual); “todo el mundo entiende que esto es publicidad y que no tiene por qué ser verdad”; “me han tratado mal: que lo paguen ahora”.

Este tipo de racionalización puede adoptar muchas formas. “Negar la proximidad”: el otro no es una persona, no es una cara que me mira y que pide una respuesta moral; está muy lejos, no sé quién es, es sólo una estadística. O “borrar la cara”: no merece consideración moral, no tiene capacidad para interpelarme moralmente –es “uno de tantos”, “no es de los nuestros”, “es un competidor”, “esto es una guerra: son ellos contra nosotros”...

4. Apelación a lealtades superiores: “me debo a la empresa”; “me debo a mi jefe”. A menudo, se trata de la lealtad con un grupo –el equipo de trabajo, el departamento, etc.; otras, lealtad a una persona –el jefe–, y otras, en fin, a un valor superior –el compañerismo, por ejemplo.

Robert Jackall explicaba así las implicaciones de una tal lealtad: «En un mundo en el que el protocolo de las relaciones de autoridad y la necesidad de proteger al jefe, al equipo y a uno mismo para por encima de todas las demás consideraciones, y en el que la no asunción de responsabilidades por las acciones propias es la norma, los juicios morales basados en una ética profesional no tienen sentido. Por razones de supervivencia, además de por la carrera profesional, los directivos acaban teniendo la vista fija no en principios abstractos, sino en el entramado social de su mundo y en los requerimientos que esto lleva consigo. En consecuencia, esos directivos simplemente no ven, no pueden ver, la mayoría de las cuestiones que se presentan ante ellos como problemas morales, ni tan siquiera cuando esos problemas son presentados por otras personas en términos morales».

5. Equilibrar las cuentas: invocar méritos adquiridos, tiempo y esfuerzos dedicados, como contrapeso a las acciones inmorales que se llevan a cabo: “he hecho tantas cosas por la empresa...”; “me lo he ganado de sobras”. Incluyendo explicaciones como “a menudo hago horas extras sin cobrarlas”, para justificar, por ejemplo, el uso de Internet para asuntos privados durante horas de trabajo o la imputación de gastos personales a la empresa. El argumento se extiende también a veces al conjunto de la empresa, justificando las conductas actuales con los méritos pasados de la misma.

La otra vía para la introducción de conductas no éticas en la empresa a la que quiero referirme la constituyen los procesos de socialización de los recién llegados a la organización o a un departamento u oficina. Se trata, como las tácticas de racionalización explicadas antes, de meros instrumentos, que pueden ser necesarios y muy útiles para dar entrada a nuevos miembros y facilitar su integración en la cultura de la organización y en las normas éticas de la misma, pero que pueden utilizarse también con fines menos nobles. Así, la llegada de un nuevo miembro a un equipo corrupto generará, al principio, problemas de disonancia y recelos, pero si el proceso de socialización funciona eficientemente, acabará con la integración del recién llegado en el grupo –o, en su caso, en su abandono de la organización.

La socialización puede revestir diversas formas, no excluyentes entre sí; entre ellas:

- Integración en el grupo: uso de incentivos para cambiar las actitudes de los recién llegados hacia las conductas no éticas que el grupo les exige. Suele ser una práctica sutil, para que los interesados no sean conscientes de cómo se utilizan esos incentivos para resolver las ambigüedades presentes en todo negocio, de modo que acaben actuando en interés de la empresa o del grupo.
- Incrementalismo: introducción gradual de las prácticas corruptas. Primero se le propone una actuación sólo ligeramente desviada; ante la resistencia del interesado, los colegas o los jefes le ofrecen racionalizaciones que le tranquilizan, hasta que acepta esa práctica como normal, y entonces se le propone una actuación más inmoral, etc.

- **Compromiso:** se hace caer al interesado en conductas corruptas a través de intentos –a menudo de buena fe– de resolver dilemas éticos, conflictos de roles, etc. Por ejemplo, en la política es frecuente que la necesidad de mantener una red de contactos, de pagar favores, de cerrar acuerdos, etc., lleve a personas que al principio eran honradas a sostener causas que en modo alguno considerarían aceptables.

Hay algunos factores que pueden facilitar los procesos de racionalización y socialización mencionados. Si la pertenencia a la empresa o al grupo es muy atractiva, se aceptarán con más facilidad sus normas y reglas, aunque sean desviadas, creándose una cierta esquizofrenia entre la conducta dentro y fuera de la empresa o el grupo. Y el uso de lenguajes eufemísticos, aparentemente inofensivos, contribuirá a crear la impresión de que la conducta no es inmoral –por ejemplo, llamando comisión a un soborno.

En el fondo, los problemas que estamos comentando son problemas éticos, pero también muestras de falta de competencia y calidad profesional de los afectados. Como David Maister recordaba en 2002, a propósito de los escándalos que tuvieron lugar en algunas empresas de servicios profesionales, «la gente hace cosas mal hechas, que ni siquiera se acercan a la ética. Pero es una práctica común. Es lo que pasa dentro de las empresas, porque es lo que han enseñado a la gente. Antes incluso de que se enfrenten a un problema ético, les han enseñado que, si hay posibilidades de hacer dinero, lo cojan. O sea, no es que empezaran bien y de repente apareciera un tema ético y se equivocaran. El mensaje ha sido siempre que no hay nada que valga la pena fuera del dinero».

¿Qué se puede hacer? Ante todo, las empresas deben esforzarse por cumplir unas condiciones mínimas, para comportarse siempre éticamente:

- Tener unos valores y compromisos claros y comunicados.
- Formular un compromiso personal de la alta dirección, creíble y preparado para ser puesto en práctica.
- Integrar los valores en los canales de toma de decisiones, de modo que se reflejen en las actividades clave de la organización.
- Los sistemas y estructuras deben apoyar y reforzar los valores, sobre todo mediante los sistemas de información y de evaluación de los resultados.
- Hay que comprobar que los directivos de todos los niveles tienen las capacidades de decisión, los conocimientos y las competencias necesarias para tomar decisiones correctas en el día a día.

Y, para acabar, algunas recomendaciones específicas:

- Prevenir los procesos de racionalización y socialización. Evitar que arraiguen en la organización, porque erradicarlos luego puede ser muy difícil. Aceptar los errores cuando se produzcan, pedir perdón y asumir las responsabilidades, cada uno en su nivel.
- Fomentar la sensibilidad moral de los empleados y directivos. Enseñarles a pensar siempre en términos de los demás: los accionistas, clientes y proveedores, los demás empleados y directivos, la sociedad, etc. Invitarles a reaccionar con

argumentos como la prueba de los titulares de periódico (¿qué dirías si vieses que esta decisión tuya aparece mañana en la prensa?) o la de la familia (¿cómo explicarías a tus hijos esa decisión que acabas de tomar?).

- Usar la evaluación del desempeño para ir más allá de los números, insistiendo en las razones profundas de las decisiones y en las consecuencias que tienen sobre el interesado y sobre los demás. Valorar no sólo los resultados, sino también las conductas.
- Revisar las estructuras y las políticas de la organización, sobre todo los mecanismos previstos para identificar, denunciar, estudiar, verificar y resolver conflictos éticos, dentro de la empresa o en su entorno.
- Comprobar que los criterios de selección, contratación, promoción y despido del personal, premios, promociones y ascensos están orientados de modo que no fomenten o permitan conductas no éticas. El sistema de premios es lo que mejor refleja lo que la organización espera y acepta.
- Identificar los motivos por los que se llevan a cabo las decisiones y ayudar a otros a hacerlo.
- Esforzarse por descubrir las verdaderas necesidades de los demás (clientes y consumidores, proveedores, directivos, empleados, etc.) y tenerlas en cuenta. Esto exige un proceso regular de diálogo con los interesados, porque resulta muy fácil racionalizar las decisiones sobre la base de lo que el agente cree saber sobre esas necesidades.
- Tener en cuenta las consecuencias de las acciones propias sobre uno mismo y sobre los demás, y ayudar a los demás a actuar del mismo modo. El planteamiento amplio de quiénes son esos “demás” sobre los que recaen esas consecuencias será un buen medio para identificar la calidad de las decisiones éticas.
- No confiar en el instinto ético: estudiar cada problema y pedir consejo a quien pueda darlo con independencia y objetividad. Esto es particularmente útil cuando la empresa se ve sometida a problemas éticos debido a los procesos de racionalización y socialización mencionados antes.