

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

ESCOLIO SOBRE UN MODO DE ENTENDER LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

SILVIA DIANA MAESO. Profesora en Filosofía (UBA). Universidad de Morón.
Universidad de Buenos Aires

La propuesta examina uno de los aspectos más difundidos entre los hombres de negocios respecto de la comprensión de la cuestión ética: el modo de entenderla como un subproducto del marketing o de la estrategia de penetración en los mercados. La ponencia muestra mediante el análisis de algunos casos puntuales la adulteración de su sentido y la necesidad de recoger, en cambio, aquellos otros enfoques y experiencias de aplicación genuina de una ética en las organizaciones y que tanto sirven al mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios que producen como a la rentabilidad del negocio. En este último aspecto, la reflexión ética puede acompañar el desarrollo de potencial de crecimiento de una organización como el de las personas que la integran, al propio tiempo que, sin manipulaciones, se centra en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

1. Introducción

"La ética está de moda". Si intentamos un breve recorrido por muchas prestigiosas revistas de negocios o por algunos materiales de estudio para la formación de profesionales, puede llegar a sorprendernos la ligereza del empleo de concepto cuando, por ejemplo, se alude a "ser ético" o "no ser ético", aplicado tanto a la actividad como las organizaciones. Veamos: Juzgamos a otros por ser "corruptos", ¿conocemos en qué sentido usamos el término?. A pesar de cualquier análisis que pueda hacerse de este "fenómeno lingüístico" —para calificarlo de algún modo— no deja de ser un síntoma de aquellas aspectos que caracterizan la cultura postmoderna. Si las afirmaciones de "pensamiento débil" o "ética indolora" fueran enteramente ciertas, esto es, constituyeran un diagnóstico completo de nuestra época, el tema que nos ocupa aquí y las preguntas consecuentes acerca de la manipulación de los valores morales como estrategia comercial serían obviamente innecesarias. En otras palabras, pasarían a formar parte de ese "corpus" de expresiones, enunciados o problemas "sin sentido".

La presunción del uso social generalizado no basta para una comprensión de la cuestión. Si se pudiera aceptar también que lo que es o no ético en el imaginario social, lleva hoy impreso el sello de la influencia interesada de los *mass media*, los cuales, además de ser difusores y creadores de opinión —o tal vez por eso mismo—, constituyen corporaciones de negocios con intereses específicos y que, por tanto, están implicados con parcialidad en la práctica de ciertos usos de lo que sea o no ético; entonces, tal vez, el diagnóstico no sea completo. De ahí que, en principio, para poder hacer apreciaciones semejantes es necesario precisar determinadas nociones sobre qué sea lo más valioso a la hora de la toma de decisiones en el marco de la gestión organizacional y luego, actuar consecuentemente.

El asunto pasa por aceptar también, al menos en este trabajo, si el diagnóstico sobre la condición de la cuestión ética es o no completo, si efectivamente el discurso frecuente en los ámbitos académicos, en los propios *mass media* y en la sociedad es consecuente con las afirmaciones de una "ética débil", o bien se apela a la necesidad de valores morales consistentes, aunque en la práctica social todos hacemos uso y abuso de las formas propias que configuran lo que calificamos como "ética débil" o "ética del posdeber" en la expresión de Lipovetsky.

Si, como dice este autor, nuestra sociedad —la sociedad posmoralista— "repudia la retórica del deber austero, integral, maniqueo y, paralelamente, corona los derechos individuales a la

autonomía, al deseo, a la felicidad", ¿por qué entonces juzgar moralmente las conductas?. Si esta sociedad está "desvalijada en su trasfondo de prédicas maximalistas y [...] sólo otorga crédito a las normas indoloras de la vida ética", ¿a qué vienen nuestras reflexiones que parecen presumir de una ética pasada de moda?. "Por eso —continúa este autor— no existe ninguna contradicción entre el nuevo período de éxito de la temática ética y la lógica posmoralista, ética elegida que no ordena ningún sacrificio mayor, ningún arrancarse de sí mismo".¹ Sin duda, si este diagnóstico es completo, volviendo al eje de la argumentación inicial, no cabría que pensásemos la cuestión ética de modo crítico, pues ¿desde qué lugar validar un criterio de análisis?, ¿qué legitimidad tiene contextualizar lo que hasta ahora la filosofía ha entendido como cuestión ética?. En definitiva, ¿por qué rasgarse las vestiduras sobre la falta de ética (¿cuál de ellas?) en los negocios, la política y en la vida cotidiana si, precisamente, estamos de acuerdo contra los maximalismos y toda forma de prescripción normativa, si aceptamos la idea de un posdeber, esto es, de una moral sin obligaciones, entiéndase aquí, sin obligaciones hacia la comunidad de la que somos parte.

En lo que sigue se examinarán algunas situaciones y argumentaciones con la intención de aportar algunos elementos para profundizar esta cuestión en el tópicamente controvertido de la *ética en los negocios*.

2. Las situaciones

En general se acepta que un "código de ética", esto es, unas normas explícitas donde se enumeren de forma clara y distinta lo que es permitido y no permitido dentro de la empresa, es necesario para que la organización pueda operar con coherencia según pautas preestablecidas; en particular, en aquellas circunstancias en las que haya algún conflicto entre sus integrantes, con algunos de ellos, en las relaciones con proveedores o clientes o, también, como encontramos en casi todos los códigos escritos, con problemas de conductas relativos al uso de información confidencial de la empresa.

En muchos casos se entienden estos códigos desde el punto de vista puramente disciplinario, en el sentido de una imposición "desde afuera". Así puede observarse en las revistas de negocios que publican artículos referidos a estos temas.² Pareciera que un código de ética sólo puede sancionar lo que *no* se debe hacer. Sin embargo, para saber qué es lo que no se debe hacer es necesario previamente tener conciencia de qué es lo correcto en cada caso y, sobre todo, por qué lo es. En realidad, los códigos de ética mejor pensados contemplan tanto la contribución del empleado al buen desempeño como la aspiración por lograr una calidad de vida laboral más satisfactoria para los integrantes de la organización. Es obvio que esto no sería posible sin la asunción consciente de los valores, creencias, estilo de convivencia, etcétera, a los que apuntan como grupo humano, con las responsabilidades consecuentes que derivan de ello. Generalmente, el procedimiento para conocer y asumir estos valores específicos de convivencia es la aceptación de un contrato normativo en el momento del ingreso a la organización o cuando se haya decidido institucionalizar los códigos. Las conductas que violaran esas pautas, con sus respectivas sanciones surgirían como contrapartida necesaria, pero no serían las sanciones, al menos formalmente hablando, las que primariamente formarían parte del código de la organización. Encarar así el problema significa invertir el orden de importancia según el cual se intenta su resolución, puesto que las sanciones no constituyen el fundamento del carácter ético de las normas de conducta. Suponer lo contrario implicaría que los conflictos humanos pueden resolverse por vía de imposiciones, legitimadas, en última instancia, por la acentuación casi exclusiva de los aspectos negativos del comportamiento.

Es frecuente que los trabajos de investigación con el personal de empresas, efectuados por encuestadoras, pongan énfasis en la necesidad de contar con valores éticos o con ciertos criterios deontológicos, comunes a todos los grupos o específicos de determinadas actividades.

¹ Lipovetsky, Gilles: *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona, Anagrama, 1994; 13.

² El Director del *Euro Centre for Professional Ethics*, en la East London University cree que los códigos de ética deberían ser independientes de los códigos de buen desempeño.

Los encuestados piensan que a través de esos valores, es menor la necesidad de contar con reglas destinadas a regir su comportamiento.³ La respuesta es importante en dos aspectos por lo menos: 1) el compromiso que se asume al participar con una opinión crítica (que estimula el carácter autónomo de las normativas); y 2) los propios involucrados cooperan en la búsqueda de soluciones a este tipo de problemas. Se trata, pues, de promover y desarrollar la conciencia responsable de la naturaleza compartida del proyecto organizacional.

El problema ético de la empresa no se reduce, simplemente, a establecer un código y obligar a que sea cumplido. En todo caso, éste puede ser un aspecto complementario —también necesario— para la tarea principal: convencerse de cuáles son los valores de la organización para actuar conforme a ellos, sabiendo *por qué* se actúa así. Entonces, el cumplimiento del código será simplemente una consecuencia y la aplicación disciplinaria de él sólo será necesaria en los casos en que no se cumpla.

Ahora bien, el hecho de abordar la problemática desde esta perspectiva plantea, sin duda alguna, la necesidad de la correspondencia de conductas comprometidas y responsables por parte de quienes dirigen la empresa. Ante todo, en cuanto a comunicar con claridad las pautas y objetivos organizacionales y, también, la modalidad —con qué valores y procedimientos— se espera alcanzarlos.⁴ Establecer un código de ética y no cumplirlo con entera responsabilidad es un riesgo frecuente que conviene evitar, si se pretende ser una empresa que alcanza sus objetivos de buen desempeño. Por ejemplo, determinar la posibilidad de denunciar la mala praxis comercial y luego despedir a quien efectúe la denuncia, evidencia un doble discurso que genera un clima de mayor corrupción y provoca por un lado, el temor a comportarse correctamente y, por otro, libera de todo escrúpulo de conciencia a quien desee no hacerlo. No hay mejor ejemplo de una conducta totalmente incoherente con los principios sostenidos en el código para invalidarlo.

Las razones que conducen a una empresa a establecer un código de ética no siempre están vinculadas con una perspectiva humana de los negocios. En muchos casos responden a demandas vigentes en el mercado, contexto jurídico y social o necesidades de resguardo legal respecto a situaciones de despido. En circunstancias semejantes, es probable que preguntas tales como: "¿Es rentable vender productos éticos?", "¿es provechoso tratar éticamente a los clientes?", "¿es beneficioso tratar éticamente a los empleados?", sean las que orienten las decisiones. Es decir que cada vez es más probable que la ética sea considerada como oportunidad.⁵

Lo mismo ocurre con la necesidad de brindar un servicio. ¿Se pretende hacerlo para contribuir al bienestar y comodidad del consumidor y, como consecuencia, obtener mayores beneficios para la empresa? ¿O se pretende solamente incrementar las ganancias a través de atender al cliente?. El sentido de la expresión "atención al cliente" está frecuentemente desvirtuado: "Las encuestas a los clientes se concentran en averiguar si uno recibió o no el estándar y si uno está conforme con él. No hay intención de servir, es solamente un intento de ser considerados como cumplidores de determinados estándares."⁶

3. "Moral de la rentabilidad" versus "ética del compromiso"

Se asiste hoy a un importante desarrollo de la llamada "ética de los negocios". Algunos autores —Adela Cortina entre ellos⁷— sostienen que tuvo su origen históricamente inmediato en situaciones escandalosas en las cuales hubo empresas que, por su falta de cumplimiento, perdieron toda credibilidad por parte de la clientela. Esto habría provocado la necesidad de

³ Cf. *Revista Gestión*, V.1, No.4, Agosto 1996, pp. 140-143.

⁴ Es interesante el testimonio de Paul Osgood, gerente del Grupo Net West (*Ibidem*, *Rev. Gestión*) quien expresa qué tipo de preguntas se suele formular ante ciertas decisiones en su negocio: "¿Mi proceder es correcto?", "¿Parece razonable?", "¿Sería capaz de justificarlo ante los medios locales?", "¿Qué compromiso significa?".

⁵ *Rev. Gestión*, V.2, No. 1, 1997, pp. 56-62.

⁶ *Ibidem*.

⁷ cf. *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1997; cap. 17.

acentuar el valor de la confianza ante al producto en lugar de buscar sólo el mayor beneficio posible en el corto plazo. Esta circunstancia habría representado, entonces, un verdadero punto de inflexión en la consideración de la ética en relación con la empresa.

Tradicionalmente se consideraba que los valores morales no tenían relación ni aplicabilidad en la empresa y en la economía en general. Estas cuestiones corrían por carriles diferentes a los de la conducta individual y también social, no importando tanto rendir un buen servicio a la sociedad como obtener la mayor ganancia sin tener en cuenta los medios para alcanzarla. Ahora bien, a partir de un cambio de perspectiva, pudieron observarse importantes variaciones en los resultados. Las empresas más responsables fueron las que mayores beneficios obtuvieron. Comprobaron que una organización construida sobre la base de la *pertenencia* a un proyecto común y que brindara verdadera *confianza* en el mercado respecto a sus productos era mucho más rentable y duradera.

Sin embargo, ante una mirada un poco más atenta, esta "moral de la rentabilidad" presenta un riesgo: la imposición de determinados estándares como modo de cumplir con un supuesto "servicio al cliente", como señalamos anteriormente. Este último termina por convertirse en un juego de "propósitos estadísticos" que, en muchos casos, no resuelven los verdaderos problemas de los clientes. Pues éstos son personas, con intereses y necesidades propios no susceptibles de ser reducidos, en muchas ocasiones, a patrones predeterminados.

Pero una situación semejante no es sino una alteración del sentido de la reflexión ética en las organizaciones y su desplazamiento a ser un simple instrumento. La supuesta ética empresarial es, en casos como éste, un simple cambio de fachada para perfeccionar los objetivos no explícitos de la empresa. Si se plantea esta cuestión en términos éticos, se puede afirmar que la intención, que es uno de los fundamentos para que una acción sea considerada moralmente correcta, no ha variado o es otro distinto del declarado. Un verdadero cambio habría significado considerar que el valor prioritario era contribuir a que la comunidad mejorara sus condiciones de vida gracias al servicio que se le prestaba y que, precisamente, gracias a su realización, la empresa alcanzaría su mayor rentabilidad. Así entendidas las cosas, este objetivo no es sino la consecuencia del primero.

Se propone, entonces, una verdadera ética de la responsabilidad y del compromiso con la comunidad. Compromiso que se funda en el respeto por el hombre como único valor en sí mismo. Si la organización se estructura sobre este eje, se la entenderá, ante todo, como un proyecto en común de todos aquellos que la componen. Así, cada uno procurará alcanzar el mayor rendimiento en función del rendimiento común. La sinergia orientará los esfuerzos y los intereses individuales. Pero, a su vez, será necesario tener en cuenta que en este ámbito no sólo los individuos son moralmente responsables, sino también las empresas. Se ve entonces la necesidad de una ética empresarial establecida sobre la base del genuino respeto a la persona.

4. El modo de entender la ética en los negocios

No sin razón el título del presente trabajo es "Escolio sobre un modo de entender la ética en los negocios". Hay en él dos términos que merecen una breve consideración. Ellos son el sustantivo "ética" y la preposición "en". En el párrafo precedente se ha utilizado "ética" —en la expresión "ética del compromiso"—, como también la palabra "moral", al hablar de la llamada "moral de la rentabilidad". Se han usado ambos términos, no con un significado equivalente —como es de uso corriente—, sino con un sentido estricto.

Se puede hablar del carácter moral de toda acción en la medida en que es conscientemente realizada según lo que se considera "bueno" o "malo", valoración inevitable —por otra parte— en toda conducta humana. En consecuencia, la moralidad de un pueblo, cultura u organización es el conjunto de creencias, convicciones, ponderaciones que los caracterizan en orden a alcanzar el mejor modo de vida e interacción posible. Ahora bien, en algunas circunstancias críticas, por ejemplo, en las que las pautas de convivencia no satisfacen la necesidad de orientarse hacia lo mejor, es menester una reflexión acerca de las razones, de los fundamentos que deben orientar esas valoraciones y convicciones, si ellas han de enderezarse hacia la plena realización de las personas, tanto en su dimensión individual como social. En este momento

surge, precisamente, la necesidad de la reflexión ética. En otros términos, todo hombre se pregunta si lo que hace está bien o está mal y trata de responder reflexionando *moralmente*. Pero, además, hay quienes se preguntan ¿por qué algo está bien o no?, ¿cuáles son los principios que deben fundar una acción correcta?, ¿por qué elegir esos principios?. Quienes eso se preguntan, tratan de responder reflexionando desde el punto de vista de la ética, entendida como una disciplina filosófica que trata acerca de los fundamentos de la moralidad de las conductas.

En el párrafo anterior se han utilizado ambos términos distinguiendo implícitamente esta diferencia. Al hablar de "moral de la rentabilidad" se ha hecho referencia a las razones asumidas por las empresas que habían entendido que era más rentable rendir un servicio confiable. Pero, en tal caso, se hace prevalecer el propio interés antes que su responsabilidad como empresa que debe cumplir con una misión: producir de la mejor manera posible un servicio a la comunidad y de ese modo contribuir al bien de todos. Si la organización se propone estos fines, también la rentabilidad será alcanzada, pero, justamente, como la consecuencia de cumplir con su fundamental cometido.

Esta última distinción no es "meramente" conceptual porque alude, reiteramos, a un auténtico cambio de actitud en la práctica empresaria, cambio fundado —desde ya— en la conciencia de los principios que deben guiar las acciones en función de los fines propuestos. Ahora bien, el *esclarecimiento* de las razones por las cuales es necesario tal cambio es tarea que compete a la ética. Por ello se habló más arriba de "ética del compromiso", la cual habría de redundar, a su vez, en una "moral del compromiso".

Por otra parte, la exigencia del cambio a partir de la conciencia de los fines y los principios que guían las conductas recupera el genuino sentido *práctico* de la disciplina que denominamos ética. Desde Aristóteles sabemos que la ética es un saber práctico, puesto que su finalidad es conducir la acción. En otros términos, *praxis* (de allí proviene "práctico") es el conocimiento que tiene como fin ser aplicado para guiar la conducta, en orden a que el sujeto sea mejor, se perfeccione. Este es, precisamente, el aspecto clave de la moralidad, buscar mejorar nuestros actos para llegar a ser mejores personas, mejores organizaciones, mejores sociedades... Eso se alcanza poniendo en práctica sin simulaciones (digo esto y hago lo contrario) determinadas pautas de conducta, libre y conscientemente asumidas, tanto a nivel individual, como organizacional o social. Y, para ello, tiene un valor especial la educación. Aristóteles dice: "...es necesario haber sido educado en las costumbres honestas para poder disponerse a escuchar con provecho una enseñanza sobre lo honesto o lo justo o, en general, sobre todo aquello que tiene que ver con la Política (entiéndase, con la vida en comunidad), pues aquí el punto de partida es el hecho... Ética Nicomaquea, 1095 b 3-5

Se ha llegado ahora a la consideración arriba anunciada sobre la preposición "en" dentro de la expresión propuesta "ética en los negocios", a diferencia de la habitual "ética aplicada a los negocios". Como surge del análisis de la cita aristotélica, la actividad misma de las personas que interactúan en una organización dada (la empresa, en nuestro caso) genera diferencias y conflictos que manifiestan las distintas actitudes y valoraciones morales presentes a la hora de tomar decisiones. Allí es donde se evidencia la exigencia ética de reflexión sobre tales situaciones. "No se trata —como afirman Rodríguez y Dei⁸— simplemente de 'bajar' ciertas normas y valores fundados en alguna otra parte para *aplicarlos* sin más a las empresas, como quien pone una emulsión balsámica sobre una herida". Al hablar de un modo distinto de concebir la ética *en* los negocios, resaltamos el "en", precisamente porque la cuestión ética no está afuera. Al contrario, surge como una exigencia intrínseca a las interacciones dadas en cada organización.

En síntesis, la ética es un saber práctico, orientado a la resolución de situaciones. Del mismo modo, la ética en los negocios queda legitimada por la sola comprensión del carácter social y cultural de toda empresa, la cual se desenvuelve en condiciones conflictivas y cambiantes, tanto en lo externo como en lo interno. Por ello no tiene sentido plantearse —como hacen muchos

⁸ Sicosociología de las organizaciones, Buenos Aires. Docencia, 2002; p. 516.

autores al hablar de este tema— si es posible hablar de una ética en los negocios. Antes bien, es inevitable hacerlo, pues su problemática está siempre presente en la dinámica misma de todas las organizaciones en la medida en que son *empresas humanas*.