

POLÍTICAS DE ÉTICA EMPRESARIAL: POSIBILIDADES Y LIMITACIONES

Domènec Melé

Profesor de Ética Empresarial
IESE – Universidad de Navarra

Resumen

En los últimos años, en el mundo anglosajón, y en menor medida en la Europa Continental, se han establecido un conjunto de políticas formales de ética empresarial que articulan la denominada “institucionalización de la ética” en la empresa. Generalmente estas políticas giran en torno a un documento en el cual se formalizan valores, creencias o normas de conducta para la organización. Este documento es la base para otras políticas y prácticas. En esta comunicación se analiza la experiencia acumulada en las dos últimas décadas en políticas formales de ética empresarial y se discuten las críticas más frecuentes. Al propio tiempo se ponen de manifiesto sus posibilidades y limitaciones y la importancia de que vayan acompañadas de actuaciones informales adecuadas.

INTRODUCCIÓN

Un gran número de empresas tienen hoy políticas formales de ética empresarial. Este tipo de políticas ha tenido una gran implantación en empresas grandes, especialmente en Estados Unidos y en otros países anglosajones. Esta práctica viene de antiguo: Ya en 1958 la *American Management Assotiation* publicó un informe en el que se analizaban “credos” de 103 corporaciones, al tiempo que recogía varias declaraciones satisfactorias sobre su buen funcionamiento (citado por Benson, 1989: 306). Pero la implantación masiva ha tenido lugar en los últimos veinte años y, sobre todo, en la primera mitad de los años noventa (Benson, 1989: 314; Berenbeim, 1992; Center for Business Ethics, 1992; Weaver, 1993: 46; Murphy, 1995: 729; Weaver, Treviño y Cochran, 1999a). Una encuesta reciente entre las 1000 empresas de *Fortune* pone de relieve que el 98% de las empresas que habían respondido tenían algún documento de este tipo y el 78% tenía un código de ética empresarial (Weaver, Treviño y Cochran, 1999a). Según ese estudio, muchas empresas difunden ampliamente estos documentos en la organización y bastantes disponen de programas de formación para empleados, tienen un departamento con personal especializado para asuntos éticos, o cuentan con un teléfono directo u otro modo de acceso para informar de problemas o pedir consejo.

En empresas más pequeñas y en otros países también existen credos de empresa, códigos de conducta y otros documentos formales, aunque que en menor proporción que en Estados Unidos (White y Montgomery, 1980; Sweeney y Siers, 1990). Existen, además, políticas o prácticas de ética

empresarial no formalizadas que se manifiestan en el modo de ejercer el liderazgo, en la cultura empresarial y en diversos modos de llevar a cabo la actividad de la empresa.

A primera vista, parece evidente que mantener códigos de conducta y otras políticas de ética empresarial debe ser efectivo cuando tantas compañías han dado pasos en este sentido. Sin embargo, ya no lo es tanto si consideramos que en Estados Unidos una norma jurídica de la *U.S. Sentencing Commission's Guidelines for organizational defendants*, promulgada en 1991, concede un trato favorable, con sentencias indulgentes o menores multas en caso de delitos, a las empresas que tengan este tipo de documentos y realicen acciones para la formación ética de sus empleados (*U.S. Sentencing Commission*, 1994, 1995; Rafalko, 1994) y bastantes códigos fueron introducidos tras la promulgación de la cita norma jurídica (Weaver, Treviño y Cochran, 1999a). Por tanto, si se quiere conocer su efectividad, más allá de las ventajas legales es necesario fundamentarlo mejor.

En este trabajo revisaremos qué se ha hecho hasta ahora, fijándonos en las posibilidades y limitaciones de las políticas de ética empresarial y, en definitiva, en su efectividad para mejorar la calidad ética en la empresa. Con ello nos proponemos contribuir a encontrar respuesta a cuestiones, nada obvias, que no pocos empresarios españoles se hacen. Son cuestiones como éstas: ¿Vale la pena formular políticas de ética empresarial? ¿Cuándo son efectivas? ¿Cómo diseñarlas e implementarlas?

Dividiremos nuestro trabajo en dos partes. En la primera presentaremos la situación actual en materia de políticas de ética empresarial y en la segunda trataremos de dilucidar cuándo esas políticas son verdaderamente efectivas.

POLITICAS DE ÉTICA EMPRESARIAL

Motivos para introducir políticas de ética empresarial

La introducción de políticas de ética empresarial puede responder a diversos motivos, de los que da cuenta diversas fuentes bibliográficas (Opinion Research Corporation, 1980; Molander, 1987; Brooks, 1989; Benson, 1989; Raiborn y Payne, 1990, y otros). Estos motivos pueden incluirse en los siguientes categorías:

- *Proteger la alta dirección de riesgos y posibles penalizaciones.* Los altos directivos son, en último término, los responsables de las actuaciones que se lleven a cabo en nombre de la empresa, y así lo reconocen las leyes de la mayoría de países, que imputan responsabilidad penal a los que tienen la responsabilidad de dirigir o gobernar la empresa.

- *Responder a presiones de grupos de interés (stakeholders).* Con frecuencia la sociedad en su conjunto o la comunidad local dónde opera la empresa demanda calidad ética a las actividades empresariales. Lo propio ocurre por parte de empleados, consumidores, sindicatos, grupos ecologistas, etc. La publicación de declaraciones corporativas de valores, códigos de conducta y otras prácticas pueden dar una respuesta más o menos

convinciente a quejas o demandas de los diversos grupos de intereses e evitar daños mayores a la empresa.

- *Reforzar el cumplimiento normas prohibitivas.* Es la voluntad de que todos en la empresa cumplan un conjunto de normas, evitando todo aquello que puede calificarse como delito, así como otras normas de conducta que van más allá de lo estrictamente prohibido por la ley.

- *Implantar o mantener un conjunto de valores en la cultura empresarial.* Este motivo es especialmente importante cuando se descubre la importancia de dirigir tomando como base un conjunto de valores claves compartidos por quienes forman parte de la organización.

- *Contribuir al desarrollo de la excelencia humana de los empleados.* La calidad ética de la empresa depende, en último término, de la calidad humana de quienes la integran y esto exige no sólo asumir valores, sino auténticos valores humanos y convertirlos en un hábito de conducta. En la medida en que las políticas de ética empresarial puedan favorecer el desarrollo de la excelencia humana, ése será también un motivo para su implantación.

Uno sólo de estos motivos puede ser suficiente para implantar políticas de ética empresarial, aunque pueden concurrir varios o todos ellos al mismo tiempo. No obstante alguno de ellos puede tener preeminencia sobre los demás y eso puede condicionar el modo de institucionalización de la ética en la empresa. Según Weaber et al. (1999b) para implantar políticas y programas de ética empresarial, hay motivaciones que son consecuencia del entorno, mientras que otras responden al convencimiento y compromiso de los ejecutivos.

Estrategias para programas de ética empresarial

Paine (1994) distingue dos estrategias posibles para implantar programas de ética empresarial, que responde a dos enfoques políticos:

- *Enfoque basado en el cumplimiento.* Esta orientado a evitar comportamientos que puedan perjudicar la empresa, ya sea por implicarla en procesos judiciales o perdiendo la buena reputación. El programa busca, en primer lugar, prevenir, detectar y castigar las transgresiones de la ley por parte de los empleados. De un modo más general, se pretende que las actuaciones sean de conformidad con las normas de conducta impuestas desde fuera de la organización. Utiliza como método la formación el conocimiento y aplicación de las normas de obligado cumplimiento y la reducción de la discrecionalidad de cada individuo en su actuación. Además, se propone auditar y controlar comportamientos e imponer sanciones en caso de incumplimiento. Detrás de este enfoque subyace una concepción del hombre como ser un ser autónomo movido sólo por autointerés (evitar sanciones). En este enfoque, los planteamientos son bastante legalistas; por ello, son los abogados quienes,

de ordinario, toman las riendas en el diseño de programas y en la formación de los empleados.

- *Enfoque basado en la integridad.* Con este enfoque se pretende desarrollar el autogobierno de los empleados de acuerdo con las normas que se han elegido. Se combina el aprecio por la ley con la responsabilidad de cada uno para comportarse de modo ético, poniendo el acento en esto último. Por lo general, se pretende que los valores de la compañía orienten la acción, junto a aspiraciones y modelos valiosos de pensamiento y conducta. El objetivo aquí no es tanto evitar conductas delictivas o reprobables como fomentar conductas responsables. El método utilizado incluye formación, liderazgo, responsabilidad, sistemas organizativos, procesos de decisión auditorías y control y sanciones. En este enfoque se supone que los empleados son seres sociales guiados por intereses materiales, pero también por valores, ideales y compañeros. Aquí la formación depende de la dirección ayudada por abogados, recursos humanos y otros. A estos dos enfoques propuestos por Paine (1994: 113), todavía puede añadirse un tercero:

- *Enfoque basado en la excelencia humana.* Añade al anterior la búsqueda de la mejora como seres humanos, lo cual exige actuar de acuerdo con los bienes humanos y las normas correspondientes, en lugar de elegir una norma por cualquier otro motivo. También fomenta el autogobierno y el sentido de responsabilidad de los empleados, pero apunta sobretudo al desarrollo de virtudes humanas y, en particular, de la sabiduría práctica para tomar decisiones correctamente. El método utilizado puede ser parecido al enfoque basado en la integridad, aunque para el desarrollo de virtudes hay que conceder una importancia primordial la ejemplaridad de directivos y colaboradores. En cuanto a los presupuestos antropológicos, este enfoque añade la capacidad y la responsabilidad del hombre para ser mejor persona.

Políticas y programas formales y actuaciones informales

Con las políticas de ética empresarial y los programas que las desarrollan se institucionaliza la ética en la empresa. Los programas formales de ética empresarial típicamente incluyen varios de los elementos siguientes, o todos ellos (Weaver, Treviño y Cochran, 1999: 41-42: códigos de ética (u otros documentos formales), comités de ética, sistemas de comunicación para la ética empresarial, directivos de ética o “ombudspersons” (defensores), programas de formación ética y procesos disciplinarios.

Los programas formales de ética forman parte de la estructura formal de la empresa. Weaver et al (1999b) los asimilan a sistemas de control en general, los cuales, según Simon (1957: 100), permiten formar expectativas estables acerca de comportamientos individuales y de grupo bajo unas condiciones especificadas.

Pero, como es sabido, junto a la estructura formal existe una organización informal que suele tener gran importancia práctica. Existen costumbres o modos de comportamiento no escritos ni promulgados, pero ampliamente aceptados en una organización que pueden reforzar o desvirtuar la formalización ética o fomentar un comportamiento ético, aunque no exista ningún tipo de documento formal. Hay empresas en las que se da por supuesto que se aceptará dinero negro, mientras que en otras ni se les ocurre plantear tal posibilidad; hay culturas de empresa en las que todo el mundo tiene claro que hay que atender con la máxima amabilidad a los clientes; en algunas organizaciones los empleados tienen confianza para hablar con los directivos de lo que preocupa, mientras que en otras no es así; hay empresas en las que los altos directivos son considerados con los problemas personales de los empleados, mientras que otras los miran como recursos humanos, y nada más. Parece indudable que esas y otras muchas prácticas tienen mucho que ver con la calidad ética existente en la empresa.

En relación con las políticas formales conviene también resaltar que hay empresas que las tienen, o al menos afirman tener códigos u otros documentos, pero que “hacen la vista gorda” con las exigencias que prescriben esos documentos y, en la práctica, todos saben que si no se cumplen no pasa nada. Estas situaciones suelen darse cuando se actúa exclusivamente con vistas a las relaciones públicas y los códigos o declaraciones no son más que un elemento decorativo. Sin llegar tan lejos, pueden ocurrir que no se refuerce el cumplimiento de lo establecido por la propia empresa por falta de verdadero convencimiento o por el escaso compromiso que existe por parte de la dirección ejecutiva. En ocasiones, ocurre también que la presión por los resultados puede hacer olvidar las exigencias éticas propuestas. En este sentido, Badaracco y Webb (1995), entrevistando en profundidad a varios antiguos masters de la Harvard Business School en sus primeros años de actividad profesional, han encontrado que, con frecuencia, los razonamientos de los jefes inmediatos a esos directivos, más preocupados por los resultados que por otra cosa, tienen poco que ver con las declaraciones de los altos ejecutivos de la compañía a favor de la ética empresarial.

Todo lo anterior pone de relieve la importancia del elemento informal para la efectividad de la ética en la empresa. No obstante, la existencia de políticas formales da un marco de referencia que, aún con sus limitaciones, puede tener notables potencialidades.

Documentos formales

Entre las políticas formales de ética empresarial, destacan ciertos documentos, como declaración de valores, credos o compromisos con los grupos implicados y códigos éticos o de conducta. Son el auténtico pivote sobre el que giran esas políticas y la clave principal para institucionalizar la ética en la empresa.

Pueden distinguirse grandes tipos de documentos formales (Murphy, 1995, 1998):

- *Declaración de valores.* Algunas empresas publican sus valores corporativos, ya sea como un documento separado o dentro de la declaración de visión y misión asumida. Suelen ser expresiones sucintas: descripciones de los valores que se pretenden vivir generalmente acompañados de breves explicaciones. Los valores adoptados dependen de cada empresa, pero hay algunos de ellos relativamente frecuentes, como son el respeto a las personas y la equidad en el trato, veracidad, integridad, trabajo en equipo, confianza mutua, comunicación abierta, calidad y seguridad de los productos y otros. Aunque no todos los valores señalados pueden considerarse éticos, esos valores, en alguna medida, suelen estar presentes. Las declaraciones de valores presentan un conjunto de principios básicos para la empresa. Muchas veces están basados en los ideales del fundador o bien se toman de la propia cultura existente en la organización y son introducidos por quien lidera la organización con ánimo de conseguir cambiar la organización hacia niveles de mayor calidad ética. Empresas como Hewlett Packard, McDonalds, General Mills y Seat cuentan con este tipo de documentos.

- *Principios de actuación o credos de empresa.* Generalmente expresan la posición ética de la empresa y las responsabilidades hacia los grupos implicados (stakeholders) que asume la empresa. Uno de los credos más conocidos es el de Johnson & Johnson que se refiere a cuatro grupos implicados: consumidores (médicos, enfermeras y pacientes), empleados, comunidades en las que opera y accionistas. En otros credos la lista de destinatarios de las responsabilidades de la empresa se amplía a otros grupos y al medio ambiente. Hay otros documentos que se pueden incluir en este grupo aunque no se explicitan los grupos implicados. Tal es el caso de la "The Penney Idea" un documento de la empresa J. C. Penney que data de 1913 (Oliverio, 1989). En él se presentan diez puntos básicos que han de guiar su actuación como empresa. A menudo, los credos sirven como referencia para compañías que desean una cultura corporativa coherente.

- *Códigos de conducta.* A diferencia de los dos grupos anteriores, los códigos de conducta suelen detallar bastante comportamientos que han de ser evitados y el modo de resolver determinados conflictos que se presentan a los empleados. Suelen incluir temas como recibir regalos o hacer donaciones a personas o grupos, prevenir conflictos de intereses, respetar la propiedad y no filtrar información de la empresa, respeto a la privacidad, relaciones con clientes, proveedores y competidores, y muchos otros (Weaver, 1993: 55). Algunas empresas tienen códigos breves en los que se ocupan de algunas cuestiones críticas o para hacer frente a problemas particulares (p.e., evitar sobornos a agentes de compras), mientras que otras tienen extensos libros que pueden llegar a tener más de cincuenta páginas, como el de Boeing. Algunas empresas implantadas en muchos países, como Caterpillar (Melé, 1997), tienen gran amplitud de

normas que les permiten afrontar una gran diversidad de situaciones y contextos culturales.

Algunas empresas tienen dos o más documentos. Uno de ellos marca el ideario de la empresa (declaración de valores o credo) y el otro da pautas para actuaciones específicas. Así, por ejemplo, Procter & Gamble tiene un documento en que expresa un propósito global y sus valores básicos (“core values”) acompañados de dos cuadernos más largos detallando normas de conducta (“World Business Conduct Manual” y “Your Personal Responsibility”).

Estos documentos, en alguna medida, pueden facilitar el comportamiento ético de los empleados y ser un importante elemento educativo dentro de la empresa. Sin embargo, tienen importantes limitaciones que han ido puestas de relieve en diversas ocasiones y a las que vale la pena prestarles atención.

Críticas y respuestas a los documentos formales

Los documentos formales de ética empresarial son como el gozne sobre el cual giran las políticas y programas que institucionalizan la ética en la empresa. Su correcto diseño y aplicación son, pues, de la máxima importancia y, por ende, también es primordial conocer sus limitaciones. Prestaremos especial atención a los códigos de conducta, quizá los documentos mejor estudiados, pero antes revisaremos brevemente qué limitaciones presentan declaraciones de valores y credos. En cuanto a los códigos dividiremos las críticas en dos grupos. Las que son intrínsecas a los códigos y aquellas otras que son propias de algunos códigos particulares analizados.

Críticas a declaraciones de valores y credos

A las declaraciones de valores se les ha criticado que generan unas expectativas que son difíciles de realizar. Puede ser, pero, al mismo tiempo marcan ideales que invitan a mejorar.

También se afirma que, de hecho, esos valores tienen poco impacto en el día a día de la organización y que, además, pueden entrar en conflicto con los valores subjetivos de los empleados. Con respecto a esto último hay quien se pregunta si no es mejor que cada uno dé prioridad a lo que considere más valioso con tal de que aprenda a comprometerse con la empresa. Esto último es, sin duda, digno de encomiar, pero no tiene porqué oponerse a los valores. Más aún, el compromiso puede ser algo excesivamente genérico y los valores pueden ayudar a concretar ese compromiso. Por otra parte, si los valores propuestos no son arbitrarios sino reales, en muchos casos, no entrarán en conflicto con los valores subjetivos; y, si esto ocurre, siempre se puede argumentar la importancia de estos valores para el bien de la empresa, como ocurre con los valores operativos. En todo caso, formalizados o no, siempre

existen unos valores corporativos que han de ser considerados al entrar en una organización.

A los credos se les acusa de ser poco precisos para compañías transnacionales que operan en entornos muy diversos y poco efectivos si no se comunican ampliamente o no se insiste en su vigencia y aplicación. En las fusiones y adquisiciones de empresas se presentan también problemas si se pretende extender el credo a una cultura empresarial distinta. Son críticas a considerar en la redacción y aplicación de estos documentos.

Hay otras críticas referidas ante todo a los códigos que, en alguna medida, podrían extenderse a los documentos formales que consideramos aquí. De ellas nos ocuparemos a continuación.

Críticas a los códigos en general

Los códigos están orientados a regular actuaciones específicas que tienen lugar dentro de la actividad empresarial. Atendiendo a su naturaleza y estructura, y sin entrar en sus contenidos específicos, se les puede objetar lo siguiente:

- *Los códigos no pueden abarcar todos los problemas éticos que se presentan.* La vida es rica en situaciones que no es posible codificar. Seguramente tampoco es deseable ya que podría dar lugar a una visión excesivamente legalista de la ética cuando la ética se ocupa, ante todo, de la virtud.

- *Hay problemas que los códigos no pueden resolver por requerir decisiones prudentiales.* Pensemos en la reducción de tamaño de una empresa, eliminando parte de los empleados, ceder a una extorsión o el riesgo que se puede correr al administrar dinero ajeno. Hay muchos casos como estos, que no pueden tacharse de intrínsecamente perversos, que requiere valorar la situación para descubrir qué es lo mejor, considerando las alternativas posibles, el grado de necesidad, las circunstancias concurrentes, las consecuencias previsibles y otros factores con sabiduría práctica. Por otra parte, hay muchas acciones que requieren concreción. Como señala Hosmer (1987), quien se ha ocupado especialmente de este punto, un documento formal puede señalar que una empresa ha de ser un buen ciudadano en su comunidad, pero no puede decir qué comunidad ha de seleccionarse para sus actividades. Tampoco concreta qué ha de hacer en cada situación particular.

- *La calidad ética de los códigos depende de sus autores.* Es obvio que un código, por sí mismo, no garantiza que lo que allí se prescribe sea bueno. Por lo general, los códigos responden valores éticos generalmente aceptados, pero esto no es suficiente para asegurar que sean conformes con el bien humano y, por tanto, que puedan llevar a una auténtica mejora humana de la empresa.

- *El cumplimiento de los códigos no es suficiente para mejorar a las personas.* Los códigos pueden aplicarse de un modo mecánico, sin compartir lo que afirman o sin la íntima convicción de que aquello es bueno. En este supuesto, los códigos se cumplen simplemente por temor a un castigo o

para obtener una recompensa. La mejora personal exige intencionalidad del bien y libertad en la elección. Puede, pues, afirmarse que el cumplimiento de los códigos puede introducir unos comportamientos deseables en la organización, pero el cumplimiento de sus prescripciones no basta para mejorar la calidad moral de las personas, verdaderos artífices de la calidad ética de una empresa. Hyman et al. (1990) coincide en que proporcionar una lista de reglas para ser memorizada no es suficiente para crear empleados morales, al tiempo que señala el peligro de que adopten la actitud de considerar aceptable todo lo que no esté explícitamente prohibido por el código.

- *Críticas a códigos particulares.* Desde finales de los años setenta y principios de los ochenta, en los que los códigos y otros documentos formales de ética ganaron en popularidad, aparecieron también las críticas pioneras a los códigos existentes. Entre esos trabajos, de carácter empírico, destacan los de Chatov (1979) y, sobre todo, Cressey y Moore (1983). Posteriormente, se ha insistido sobre esas mismas críticas o se han matizando, al tiempo que se han introduciendo otras nuevas. Como es obvio, esas críticas se refieren a los códigos estudiados, escritos en un determinado lugar y momento históricos. No obstante, de ellas pueden sacarse lecciones, como así ha ocurrido en algunos códigos posteriores. Las principales críticas son las siguientes:

Hay algunos códigos y otros documentos que únicamente se han diseñado con vista a las relaciones públicas o para evitar problemas legales (Berenbeim, 1987; Wartzman, 1987). Se puede colegir esta conclusión por los documentos formales de algunas empresas a los que falta un adecuado desarrollo que los haga operativos o por el escaso seguimiento y refuerzo para que se cumplan.

- *Hay grandes variaciones en las exigencias prescritas por los diferentes códigos.* Chatov (1979) tras examinar los documentos correspondientes de 281 empresas, encuentra que hay grandes variaciones entre las exigencias prescritas y entre unos códigos y otros. Aunque se advierten unos comunes principios éticos, cada empresa se fija más en ciertos aspectos. Hay una gran variedad de expresiones en relación con el cumplimiento de la ley, el tiempo que ha de transcurrir entre la publicación de los informes financieros y la venta de acciones por los empleados o las reglas a seguir en la discusión de secretos de empresa fuera de la compañía. También hay grandes diferencias en la extensión concedida a asuntos como las leyes antimonopolio, el pluriempleo, los pagos legales en el extranjero y los secretos.

- *No prestan atención a las responsabilidades sociales de la empresa.* Esta crítica, añadida a la anterior, es puesta de relieve por Cressey y Moore (1983) en otro estudio pionero. Muchos códigos se ocupan más de asuntos de justicia conmutativa que de asumir las responsabilidades que le corresponden como institución social.

- *Sus bases intelectuales son deficientes.* Los códigos suelen estar hechos a partir de consideraciones “ad intra” atendiendo al bienestar de la

compañía y otras consideraciones “ad extra” relativas a las normas éticas del mundo exterior a la empresa (Cressey y Moore, 1983). Esta base, de corte relativista, ciertamente es muy endeble. Tal modo de elaborar códigos éticos, se diría que es más pragmática que ética. Busca adaptarse a la situación en lugar de buscar y hacer lo que está bien. Contrasta con una visión sólida de la ética, para la cual el respeto a las personas y sus derechos innatos y otros principios universales como la “regla de oro” (ponerse en lugar del otro) deberían de aplicarse dentro y fuera de la empresa.

- *Son excesivamente legalistas y rígidos.* Robins et al. (1989), entre otros, hacen notar que los códigos por ellos estudiados tienden al “legalismo”. En muchos casos son más como una extensión de las leyes que una adecuada guía para actuar bien. Molarder (1987), por su parte, hace notar que los códigos son tan específicos o fuertemente prescriptivos que se corre el peligro de caer en posturas inflexibles, inaplicables en situaciones o contextos distintos a los previstos en la elaboración de los códigos.

- *Tienen un tono paternalista o autoritario.* Esta objeción, también señalada por Cressey y Moore (1983) y, más recientemente, por Farrell y Farrell (1998), critica a algunos códigos estudiados por remarcar con excesiva fuerza las obligaciones de los empleados o por el tono autoritario con que lo mandan.

- *No son tan efectivos para mejorar la empresa como otras acciones.* A Cressey y Moore (1983) les parece que estos documentos no son tan efectivos para la mejora ética de la empresa como los requerimientos procedentes de colocar miembros independientes en los consejos de administración, comités de auditoría, directivas del ente regulador del mercado de valores, leyes anticorrupción, así como las presiones del público para una mayor regulación.

- *Les falta efectividad por defectos en su diseño, promulgación, implantación y refuerzo.* Osborne (1991: 28), a partir de su experiencia con empresarios, afirma haber observado que “los valores de los emprendedores muchas veces están poco articulados, raramente publicados y a menudo comunicados con ambigüedad”. Murphy (1988: 909), al señalar posibles mejores en los códigos supone que algunos de ellos fallan en ser poco específicos para cada empresa o sector, por tener poca difusión fuera de la empresa, por carecer de medios de disuasión eficaces de comportamientos indeseables y por falta de actualización mediante revisiones periódicas.

Estas objeciones ponen de manifiesto las limitaciones de los documentos formales de ética empresarial o manifiestan algunos defectos superables. Sin embargo, no por ello descalifican sus posibilidades de estos documentos – por supuesto acompañados de otras medidas –, para evitar conductas indeseables, para crear buena reputación y difundir los valores corporativos. De modo parecido a cómo entendían las leyes los clásicos, estos documentos hacen de pedagogo y estimulan la búsqueda de la excelencia humana y el clima ético de la organización.

Por todo ello, no es de extrañar que los códigos éticos, los credos y declaraciones de valores se hayan extendido considerablemente en países como Estados Unidos, incluso antes de que aparecieran las ya citadas ventajas legales en 1991 (Bennett, 1988). Por otra parte, bastantes de estas limitaciones pueden ser evitadas con una adecuada elaboración e implantación. De hecho, desde hace años están mejorando los códigos (Pelfrey y Peacock, 1991) y hoy existen declaraciones éticas corporativas en empresas de vanguardia que pueden ser consideradas ejemplares (Webley, 1992; Murphy, 1998). Muchos ven hoy las declaraciones de valores básicos como un elemento imprescindible para una correcta dirección de organizaciones humanas (Osborne 1991). Como ya hizo notar Pursell (1978), hace ya bastantes años, los códigos (y otros documentos formales) pueden ser la piedra angular para institucionalizar la ética en la empresa.

Tras esta revisión, trataremos de explorar cuándo son efectivas las políticas de ética empresarial.

EFFECTIVIDAD DE LAS POLITICAS DE ÉTICA EMPRESARIAL

Hay estudios sobre políticas de ética empresarial que pueden llevar a confusión, ya que presentan resultados aparentemente contradictorios. McCabe, Treviño y Butterfield (1996) encuentran una buena correlación entre el empleo de códigos formales de conducta y la disminución de comportamientos no-éticos. En cambio, otros, como Badarracco y Webb (1995) y Toffler (1991), sugieren que esos códigos y los programas formales apenas influyen para un comportamiento ético de los empleados. Sin embargo, al analizar del contexto en el que se ha realizado esas investigaciones se observan factores que pueden mediatizar los respectivos resultados.

El estudio de la efectividad de las políticas empresariales está aún en sus comienzos y reviste una notable complejidad por ser muchos los factores incidentes. Uno de ellos, en el que nos apoyaremos ampliamente, es el llevado a cabo recientemente por Treviño et al. (1999), quienes realizaron una encuesta anónima a 10.000 empleados de seis grandes compañías estadounidenses pertenecientes a varios sectores, y seleccionados aleatoriamente. En este estudio, sus autores miden la efectividad a través de los siguientes parámetros: 1) comportamientos no-éticos en la compañía que han observado en el último año, 2) sensibilidad demostrada por los empleados en asuntos éticos o legales en el trabajo, 3) búsqueda de consejo para un mejor cumplimiento ético, 4) facilidad para informar a la dirección de asuntos éticos, 5) memoria o informe de la organización sobre transgresiones del cumplimiento ético, 6) percepción de mejora de la calidad ética en la toma de decisiones debido a los programas desarrollados y 7) sentido de compromiso del empleado con la organización.

A partir de éste y otros trabajos se pueden señalar varios factores que condicionan la efectividad de las políticas de ética empresarial. De ellos nos ocuparemos a continuación.

Ejemplaridad de directivos y supervisores

Las actitudes y comportamiento de los inmediatos supervisores y de los altos directivos suele influir, de modo significativo, en la falta de ética en decisiones de muchos ejecutivos. La filosofía ética y los valores de la dirección tiene un gran impacto en la calidad ética de las elecciones y comportamiento de los empleados (Stead et al., 1990; Wimbush y Shephard, 1994) y en la actuación social de la empresa (Anisya y Simerly, 1994). De hecho, muchos directivos son conscientes de que el principal condicionante del “tono ético” de sus empresas son ellos mismos (Posner y Schmidt, 1992).

La ética empresarial se refleja en la cultura de la organización. Y, como señala Treviño (1990), los directivos tienen un papel primordial en crear, mantener y cambiar una cultura ética. Uno de los aspectos más importantes para que las políticas de ética empresarial sean efectivas será, pues, el compromiso y ejemplaridad ética de los directivos y un buen liderazgo.

También el comportamiento de los jefes inmediatos o supervisores, de quienes depende en buen parte las recompensas o sanciones por la actuación tienen gran importancia. Así se desprende del citado estudio de Treviño et al. (1999a: 142), quienes concluyen que “la efectividad para un comportamiento ético es elevada dónde los empleados perciben que sus supervisores y ejecutivos prestan atención habitual a la ética, se la toman en serio, y les preocupa vivir valores y actuar bien tanto como la cuenta de resultados”.

Ejecución de políticas de ética empresarial

Percepción de motivos y enfoques. La aceptación y la puesta en práctica efectiva de los contenidos en las políticas de ética empresarial pasa por la percepción que tengan los empleados de los motivos de la dirección al implantar dichas políticas. Treviño *et al* (1999a, 138-139) encuentran como lo más efectivo la orientación de la empresa a valores, aunque no se plantean distinguir entre valores en general y valores humanos. También son efectivos, aunque no tanto, el querer reforzar el cumplimiento de normas e incluso el dar respuesta a presiones o demandas exteriores procedentes de grupos de interés. Sin embargo, cuando los empleados perciben que lo que mueve a la dirección a introducir códigos u otros elementos es protegerse de posibles culpas, entonces la reacción es bastante negativa. Es, pues, importante, que los empleados comprendan que las políticas éticas introducidas es un sincero intento de hacer lo que es correcto y, en definitiva, de mejorar la empresa. Ha de ser creíble, con hechos concretos, que la posible cobertura a los ejecutivos ante posibles problemas legales es sólo una consecuencia de lo anterior. Por tanto, no se diera tal cobertura, las políticas éticas también se implantarían.

Contenidos de los documentos formales. Entre las recomendaciones citadas en la bibliografía (McDonald, 1999; Murphy, 1988; Raiborn y Payne, 1990) para

hacer efectivos los códigos de conducta u otros documentos cabe citar las siguientes:

- Han de expresar compromisos bilaterales, del empleado a la organización y viceversa. De otro modo, faltaría credibilidad de que se busque verdadera calidad ética y no sólo ventajas para la dirección. Más que exhortar a ser ético, es preciso clarificar funciones y responsabilidades.

- Han de ser específicos, al señalar prácticas que se presentan con frecuencia.

- Han de ser publicados, como auténticos documentos públicos. Con frecuencia hay recelo en dar a conocer los documentos de ética empresarial fuera de la empresa. Sin embargo, si el documento adoptado es realmente valioso, ha de mostrarse a clientes, proveedores, accionistas y a otros grupos interesados en saber que la organización está comprometida a actuar de modo ético.

- Han de concretar el modo cómo se va a reforzar su cumplimiento. En las prohibiciones han de ser francos y realistas, especificando las sanciones previstas. Cuando se den transgresiones han de aplicarse. Si nunca pasa nada cuando lo establecido por el código no se cumple, éste perderá su vigor.

- Han de revisarse periódicamente, para ver su cumplimiento y, en su caso, ser actualizado para dar mejores criterios o incluir problemas relevantes no especificados anteriormente.

- Han de ser redactados con claridad, en términos sencillos y comprensibles para todas las personas de la organización o relacionadas con ella.

- Han de ser comprensivos, de modo que incluyan todas aquellas situaciones que pueden resultar conflictivas en la conducta de los empleados.

- Además, y no por último menos importante, el tono del documento no de ser autoritario, paternalista ni mucho menos caprichoso, sino que ha de responder a valores reales fáciles de entender y apelar al buen criterio de los empleados. Los contenidos y el modo de presentarlos tienen gran importancia para que sean asumidos por los empleados. Presentarlos como una cuestión de obediencia incuestionable a la autoridad se demuestra muy poco eficaz (Treviño et al. 1999: 143s.).

Implantación de políticas y programas. Los documentos para que sean efectivos han de ser comunicados de modo eficaz a toda la organización. Pero con comunicarlos no basta, es necesario persuadir de la importancia de su cumplimiento y poner medios para que todos se esfuercen por cumplirlo. Para ello se requiere formación y asesoramiento. Los medios a utilizar son muy variables, según cada organización. Se citan presentaciones en grupo, explicaciones personales, un teléfono abierto para consultas, reunión de revisión anuales y otros medios a los que ya nos hemos referido más arriba. La eficacia dependerá de cómo se utilicen. En la formación ha de lograrse que los

empleados tengan criterio para resolver los dilemas habituales. Más deseable es aún que tengan prudencia para resolver adecuadamente los asuntos no previstos, aunque esto en sesiones de trabajo o discusiones sólo se puede mostrar, pero no aprender.

Seguimiento de las políticas de ética empresarial. La aplicación efectiva de las políticas y programas de ética empresarial diseñados, como detectar transgresiones e investigar las informaciones de los empleados, es necesario para demostrar a los empleados de que existe un sincero compromiso en llevar a cabo lo que se ha establecido por parte de la dirección (Toffer, 1991). Los empleados, cuanto más perciben que hay auténtica convicción de aplicar políticas de ética empresarial para mejorar la empresa, tanto más efectivas resultan esas políticas (Treviño et al., 1999a). En cambio, los resultados son pobres cuando por la falta de seguimiento, entienden que la dirección no se toma en serios los documentos y prácticas establecidas. Cuando se ven como meros instrumentos de relaciones públicas, o “ventanas vestidas” (*window dressing*) como se dice en el mundo anglosajón, el esfuerzo por vivir lo prescrito es pequeño.

Consistencia con otras políticas y prácticas de la empresa

Las políticas generales de la empresa han de ser consistentes con las políticas de ética empresarial, de otro modo es fácil comprender que perderán credibilidad y efectividad. Eso implica, entre otras cosas:

- *Incorporación efectiva de la ética en la actividad empresarial.* La existencia de programas de ética empresarial medios como código de conducta, un departamento de asuntos éticos, con un directivo al frente, y línea telefónica directa para informar y consultar puede hacer más conscientes a algunos empleados de asuntos éticos, pero no a todos. Según el estudio de Badaracco y Webb (1995), ya citado, lo que más influye en la actitud del jefe inmediato y sus exigencias que pueden dejar a un lado lo que se afirma en los códigos y declaraciones institucionales. El estudio de Treviño et al (1999a: 140) pone de manifiesto la efectividad que tiene incorporar formalmente los aspectos éticos en la evaluación periódica del desempeño de la actividad. En cambio, no tiene tanta importancia estar familiarizado con el código de conducta o citarlo con frecuencia, especialmente en los aspectos negativos.

- *Trato respetuoso y equitativo con los empleados.* Un trato respetuoso y equitativo con los empleados es uno de los modos más claros en los que se demuestra la recta intención y el deseo de lograr calidad ética en la empresa. Si la compañía pasa la ‘prueba de tratamiento equitativo’, los empleados probablemente estarán más abiertos a cumplir con lo indicado y a cooperar para que tenga éxito (Treviño et al., 1999). Para muchos empleados, lo más significativo de la ética significa recibir trato respetuoso y justo. Un trato que se manifiesta en el día a día, al recibir un trato cortés, digno y equitativo, pero también, y muy especialmente, equidad en las

contrataciones, en la valoración del trabajo efectuado, en la equidad en la remuneración, en la evaluación del desempeño, en las promociones y en los despidos. Dejar de cuidar estos extremos, puede significar perder credibilidad en los valores éticos que se afirman defender.

- *Ética en las discusiones y en la toma de decisiones.* El contenido de los códigos formales ha de manifestarse en las discusiones, de modo que se pueda hablar de conceptos éticos con toda naturalidad. No tendría sentido escuchar de un directivo, por ejemplo, “para este asunto, la ética no cuenta”. Más importante aún es que los directivos y demás empleados se den cuenta de que la ética está presente en cualquier decisión, sepan formular juicios morales ante situaciones ordinarias y tengan prudencia para consultar a la persona adecuada en las menos habituales.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Las políticas formales de ética empresarial, cuando se adoptan e implantan seriamente suponen un compromiso de la instancia directiva más alta a favor de unos valores o principios éticos de actuación. En la medida en que se tomen como principios directivos o políticas fundamentales de toda las decisiones y actividades de la empresa supone un auténtico propósito de integrar la ética a la práctica empresarial. En este sentido, es preciso reconocer el valor y la potencialidad que tales políticas representan, tanto para informar políticas, sistemas de dirección y prácticas empresariales, como por su valor educativo para la formación de nuevos y antiguos empleados en los valores y normas de conducta empresarial propios de cada compañía.

Estas políticas formales tienen también sus limitaciones. Unas derivan de su propia naturaleza de documento formal y de la condición humana de quienes han de transmitir las y realizarlas. A este propósito es necesario remarcar la importancia de las actuaciones informales que fomentan actuaciones éticas en la empresa. Otras surgen de deficiencias en la formulación e implantación de dichas políticas y, pueden ser evitadas, mediante una cuidadosa elaboración y mediante una adecuada implantación.

Por último, conviene no olvidar que los principios y normas éticos para que sean efectivos han de ser asumidos y, posteriormente, transformados en hábitos de directivos y empleados. Y, eso exige continuidad, constancia y una decidida voluntad de llevarlo a cabo. Además, lleva tiempo.

En definitiva, y en espera de nuevos estudios y experiencias, nos inclinamos a recomendar el desarrollo e implantación de políticas de ética empresarial para las empresas. Para ellos nos apoyamos en las posibilidades que ofrecen para mejorar la calidad ética en la empresa, a pesar de sus limitaciones. Todo ello, claro está, siempre y cuando, se tomen las medidas a las que nos hemos referido, y otras que la experiencia pueda recomendar en el futuro, para lograr coherencia y efectividad.

Bibliografía

- Anisya, T. y Simerly, Roy L.: 1994, "The Chief Executive Officer and Corporate Social Performance: An Interdisciplinary Examination", *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 959-969.
- Badaracco, J. L. y Webb, A. P.: 1995, "Business Ethics: A View from the Trenches", *California Management Review*, 37, 2, winter, pp. 8-28.
- Benson, G. C. S.: 1989, "Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 305-319.
- Berenbeim, R. E.: 1987, "Corporate Ethics", *Research Report n. 900*, The Conference Board.
- Brooks, L. J.: 1989, "Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 117-129.
- Center for Business Ethics: 1992, "Installing Ethics Values in Large Corporations", *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 863-867.
- Chatov, R.: 1979, "What Corporate Ethics Statements Say", *California Management Review*, 22, Summer, pp. 20-29.
- Cressey, D. R. y Moore, C. A.: 1983, "Managerial Values and Corporate Codes of Ethics", *California Management Review*, 25, 4, pp. 53-77.
- Farrell, H. y Farrell, B. J.: 1998, "The Language of Business Codes of Ethics: Implications of Knowledge and Power", *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 587-601.
- Hosmer, L. T.: 1987, *The Ethics of Management* (Dow Jones Irwin, Homewood, Illinois).
- Hyman, M., Skipper, R. y Tansey, R.: 1990, "Ethical Codes Are Not Enough", *Business Horizons*, March-April, pp. 15-22.
- McCabe, D. L., Treviño, L. K. y Butterfield, K. L.: 1996, "The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-related Behavior in the Workplace", *Business Ethics Quarterly*, 6, pp. 461-476.
- McDonald, G.: 1999, "Business Ethics: Practical Proposals for Organizations", *Journal of Business Ethics*, 19, pp. 143-158.
- Melé, D.: 1997, "Códigos de conducta para empresas transnacionales", en J. Canals, J. L. Alvarez y D. Melé (ed.) *El reto del entorno competitivo internacional*, (Folio, Barcelona).
- Molander, E. A.: 1987, "A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes", *Journal of Business Ethics*, 6, pp. 619-631.
- Murphy, P. E.: 1988, "Implementing Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 7, pp. 907-915.
- Murphy, P. E.: 1989, "Creating Ethical Corporate Structures", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 81-87.
- Murphy, P. E.: 1998, *Eighty Exemplary Ethics Statements* (University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana).
- Oliverio, M. E.: 1989, "The Implementation of a Code of Ethics: The Early Efforts of One Entrepreneur", *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 367-374.
- Opinion Research Corporation: 1980, *Implementation and Enforcement of Codes of Ethics Corporations and Associations* (Ethical Resource Center, Washington).
- Osborne, R.: 1991, "Core Values Statements: The Corporate Compass", *Business Horizons*, September-October, pp. 28-32.
- Paine, L. S.: 1994, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, 72, 2, March-April, pp. 106-117.
- Pelfrey, S. y Peacock, E.: 1991, "Ethical Codes of Conduct Are Improving", *Business Forum*, Spring, pp. 14-16.
- Posner, B. Z. y Schmidt, W. H.: 1992, "Values and the American Manager", *California Management Review*, 34, 3, Spring, pp. 80-94.
- Purcell, T.: 1978, "Institutionalizing Ethics in Corporate Boards", *Review of Social Economy*, December, pp. 41-53.
- Rafalko, R. J.: 1994, "Remaking the Corporation: The 1991 U.S. Sentencing Guideline", *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 625-636.
- Raiborn, C. A. y Payne, D.: 1990, "Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum", *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 879-889.
- Robin, D., Giallourakis, F. R. D. y Moritz, T. E.: 1989, "A Different Look at Codes of Ethics", *Business Horizons*, January-February, pp. 66-73.
- Stead, B. A., Worrell, D. L. y Stead, J. G.: 1990, "An Integrative Descriptive Model for Understanding and Managing Ethical Behaviour in Business Organizations", *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 233-242.

- Sweeney, R. B. y Siers, H. L.: 1990, "Survey: Ethics in Corporate America", *Management Accounting*, June, pp. 34-40.
- Toffler, B.: 1991, *Managers Talk Ethics: Making Tough Choices in a Competitive Business World* (John Wiley & Sons, New York).
- Treviño, L. K.: 1990, "A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics", *Research in Organizational Change and Development*, 4, pp. 195-230.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. y Toffler, B. L.: 1999, "Managing Ethics and Legal Compliance", *California Management Review*, 41, 2, pp. 131-151.
- United States Sentencing Commission: 1994, *Federal Sentencing Guideline Manual* (United States Sentencing Commission, Washington, D.C.).
- United States Sentencing Commission: 1995, *Corporate Crime in America: Strengthening the "Good Citizen" Corporation* (United States Sentencing Commission, Washington, D.C.).
- Weaver, G. R.: 1993, "Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues", *Business & Society*, 32, 1, Spring, pp. 44-58.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. y Cochran, P. L.: 1999a, "Corporate Ethics in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, 18, pp. 283-294.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. y Cochran, P. L.: 1999b, "Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental factors", *Academy of Management Journal*, 42, 1, pp. 41-57.
- Webley, S.: 1992, *Business Ethics and Company Codes: Current Best Practices in United Kingdom* (Institute of Business Ethics, London).
- White, B. J. y Montgomery, R. B.: 1980, "Corporate Codes of Conduct", *California Management Review*, 23, Winter, pp. 80-87.
- Wimbush, J. S. y Shephard, J. M.: 1994, "Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behaviour and Supervisor Influence", *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 637-647.