

# Ética empresarial y condiciones de trabajo

Manuel Bestratén Bellovi

Luis Pujol Senovilla

Centro Nacional de Condiciones de Trabajo-Barcelona. INSHT

*Este artículo sobre ética en el mundo empresarial no pretende teorizar en el ámbito filosófico en el que tanto han escrito grandes pensadores, sino simplemente aportar una serie de reflexiones que ayuden a optimizar los recursos morales de la empresa como activos empresariales, fundamentándolos en el diálogo y la confianza. En un marco democrático y en sociedades desarrolladas, la atención a las condiciones de trabajo, como principio ético por excelencia, habría de contribuir a que las organizaciones fueran, al mismo tiempo que eficientes y competitivas, responsables.*

## El origen y el por qué de la ética empresarial

**E**n un mundo marcado por la globalización, los desequilibrios sociales y medioambientales, las desigualdades y la pobreza, es completamente necesario revisar nuestro modelo de desarrollo desde una perspectiva ética para la "sostenibilidad" del planeta y de la sociedad, una palabra de moda pero no del todo asumida en nuestras actividades diarias.

Las empresas son clave en el desarrollo socioeconómico, si bien el poder real de muchas corporaciones multinacionales sobrepasa al poder político y económico de muchísimas naciones, lo que requiere un mayor control legislativo a nivel internacional para evitar abusos, especialmente en los países menos desarrollados. Al

operar en éstos y ante las limitaciones de los marcos legislativos estatales, la responsabilidad moral de las multinacionales suele verse reducida, no actuando de la misma forma a como lo hacen en sus países de origen. No obstante, las grandes corporaciones han trasladado la tecnología a los que están en vías de desarrollo y han ayudado a elevar el nivel de vida en gran parte del mundo.

De lo que se trata es de minimizar los daños y maximizar su contribución a la sociedad, aunque se ha demostrado que ello no sucede espontáneamente cuando las empresas buscan el máximo beneficio por su cuenta. Sin las normativas estatales, ni la presión de la sociedad civil, las corporaciones carecen en principio de incentivos suficientes para cuidar totalmente del entorno y de sus trabajadores, en realidad tienen el incentivo de no hacerlo si así ahorran dinero, y más cuando las res-

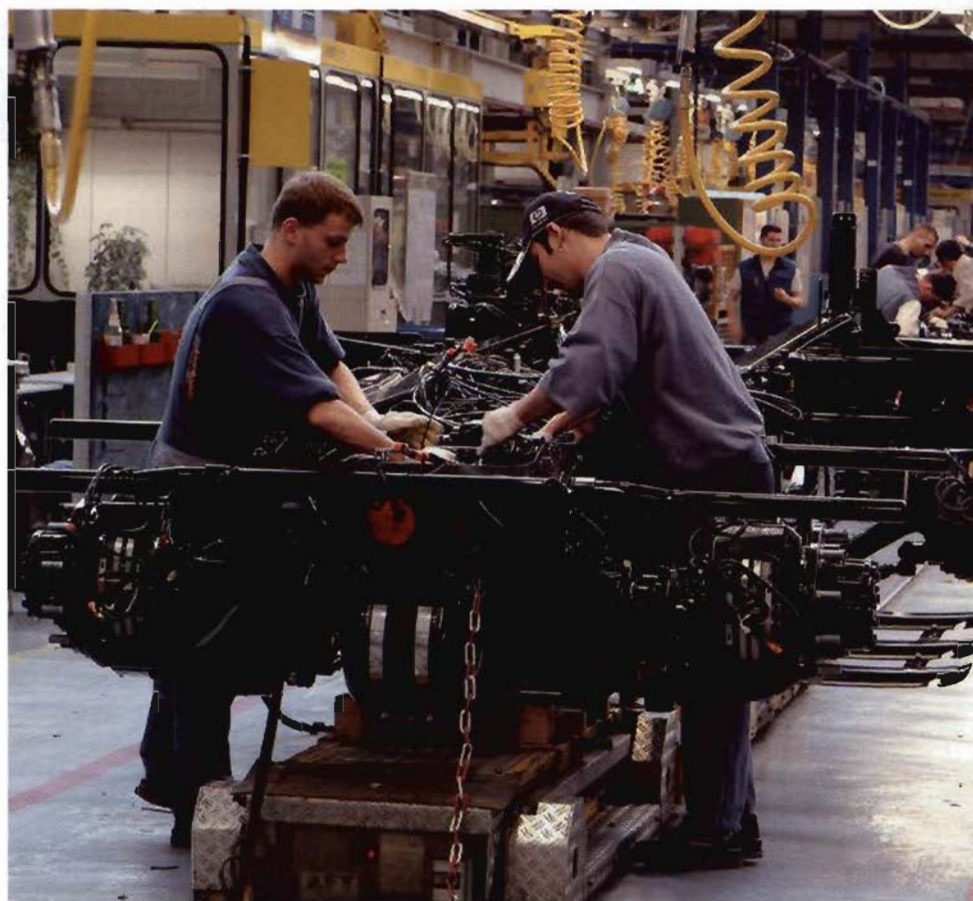
pensabilidades exigibles de quienes las dirigen son limitadas. También es necesario que las empresas consideren las plenas consecuencias de sus acciones. Por desgracia, ante una competencia implacable y a veces injusta por "fallos del mercado", los incentivos morales podrían volverse incluso en contra de quienes tienen buenas intenciones.

A su vez, las pequeñas y medianas empresas -que son mayoría- han de asumir inexorablemente en nuestro entorno retos que están en la esencia de su pervivencia para hacer frente a la constante pérdida de productividad y competitividad en Europa y al empeoramiento gradual de las condiciones de trabajo, en especial de los trabajadores menos cualificados y de los jóvenes; a pesar de que nuestro país en los últimos diez años haya sido el que más puestos de trabajo ha creado y haya logrado reducir su paro estructural a la mitad [9%].

Competir con el precio y a costa de los salarios y las condiciones de trabajo deja de ser posible ante las economías emergentes, a pesar de la extraordinaria presión del capital, sobre todo el financiero, sobre el valor del trabajo en las actuales circunstancias. Se reclama una calidad integral de productos y procesos, obtenida mediante el respeto a valores éticos y con un alto valor añadido que sólo la innovación tecnológica, y sobre todo la fundamentada en las personas, hace posible. Innovar para generar un alto valor añadido ya no es solo imprescindible para progresar, sino para sobrevivir.

En el mundo empresarial el concepto de ética resulta de una trascendencia vital, dado el papel de las empresas en la sociedad de la que forman parte como fuente de bienes sociales y de riqueza, y base para el desarrollo humano y profesional de las personas. Pero su importancia ha surgido más bien de situaciones polémicas e injustas, como engaños en los resultados empresariales, graves daños medioambientales, abusos en la contratación laboral y en la subcontratación, despidos masivos de trabajadores, deslocalización innegociada de empresas que han disfrutado de importantes ayudas y subvenciones, uso privilegiado de información, clientelismo o compra de voluntades en la asignación de contratos, discriminaciones laborales de diferentes tipos, atentados a la seguridad y salud en el trabajo... Todo ello ha ido generando un creciente nivel de intolerancia y "sed de actuaciones éticas". Pero la respuesta debiera ir mucho más allá de la exigencia de prohibiciones y de normas a cumplir.

La ética empresarial debería ser contemplada desde todas las pers-



pectivas y con todas sus aportaciones positivas. No olvidemos que toda decisión empresarial tiene siempre un componente ético, porque en último término afecta a personas, sirviendo a su desarrollo o dañándolo. Se trata de averiguar el fin de nuestras actuaciones y las diferentes metas a alcanzar, qué hábitos hemos de asumir para forjar un carácter y una cultura de empresa, cuáles han de ser los valores y derechos a respetar, más allá de la legalidad vigente, qué información transparente se ha de disponer para que, obrando con prudencia, los sujetos responsables, que hemos de ser todos, podamos tomar decisiones acertadas, considerando los contextos y consecuencias de cada decisión. En este sentido, la ética de la empresa tiene como valores la citada calidad integral de productos, servicios, procesos y condiciones de trabajo, la honestidad en el proceder, el mutuo respeto con todos los interlocutores sociales, inter-

na y externamente, la participación y cooperación por la que conjuntamente pretendemos alcanzar los objetivos establecidos, la competencia profesional basada en la formación continua, para también asegurar la "empleabilidad" de las personas, así como una gestión eficaz del capital intelectual, el principal activo de toda organización, la creciente solidaridad explorando al máximo las propias capacidades y necesidades, de modo que el conjunto de personas pueda beneficiarse, y la autonomía, innovación y creatividad, como expresión máxima de nuestras competencias y de nuestra libertad, dentro del espíritu de saludable riesgo que debería caracterizar todo proyecto empresarial.

Pero la realidad del tejido de relaciones internas y externas en que se configura cada empresa es complejo y la frontera entre actuaciones éticas y no suficientemente éticas se complica en el entorno de cada realidad social.

Los valores éticos no son algo propio de cada cultura, ya que precisamente si algo los caracteriza es su universalidad. Normas éticas y valores sociales son conceptos distintos. No obstante, la presión social del medio los intenta acercar e incluso confundir. Ante tal complejidad, lo que se plantea es que las empresas, conformadas cada vez más por la multiculturalidad, habrían de construir y desarrollar un marco de diálogo continuo, transparente, de búsqueda de entendimiento con todos los grupos de interés con los que interactúan (trabajadores de diverso origen, clientes, proveedores, accionistas, administraciones, sociedad, etc.), para encontrar en cada momento y situación el equilibrio necesario para que nadie gane a costa de otros y que todos puedan sentirse en lo posible beneficiados.

armonía entre las ideas y su realización debe recurrir al principio de transparencia y publicidad como garantía de comportamientos, lo expresó en los siguientes términos: "Son injustas todas las acciones que se refieren al derecho de otros hombres cuyos principios no soportan ser publicados".

Una consecuencia negativa de una acción sólo sería imputable cuando es razonablemente previsible y evitable y no es querida por el actuante ni como fin ni como medio de la acción. Tampoco hay que olvidar que la responsabilidad moral de las personas en su puesto de trabajo está ligada a su cargo y posición, a la proximidad al problema y a sus posibilidades efectivas de solucionarlo. De todo ello se desprende que el sentido de responsabilidad es parte esencial de la calidad humana del directivo, ya que de

seres conscientes y libres. En todo caso, la libertad y la voluntad asociada a la misma son el fundamento de la ética; sin ellas no tiene sentido hablar de exigencias éticas. Aunque inmersos en un entorno determinado, muchos pueden no ser conscientes de la calidad de sus comportamientos. Lamentablemente, el ser humano con una mezcla de racionalidad subjetiva y ceguera inconsciente, relativiza los valores éticos, pudiendo llegar a justificarlo casi todo.

La ética hedonista, representada por Epicuro en la antigüedad, y la ética utilitarista en épocas más modernas (J. Bentham [1748-1832], J.S. Mill [1806-1873] y otros) han fundamentado su moral en perseguir la mayor felicidad o bienestar a través del placer, contraponiéndose a la ética deontológica que se preocupa ante todo del deber y de las normas que nacen del respeto a los derechos humanos y laborales. Esta moral utilitarista tiene aún una fuerza considerable en nuestra sociedad. El propio Descartes [1596-1650], fundador de la racionalidad matemática y mecanicista en la que fundamenta la búsqueda de la unidad y certeza filosófica, abandona el objetivismo de la verdad del conocimiento de la antigua filosofía, planteando una ética subjetiva en donde la racionalidad humana con las reglas de su Discurso (evidencia, análisis, síntesis e inducción) pretende llegar a la verdad, de acuerdo con lo que el mismo llama una "moral provisional". Según ésta, se podrían justificar ciertos comportamientos inadecuados, como, por ejemplo, robar para poder sobrevivir, o incluso incumplir normas de seguridad para garantizar la cobertura de expectativas salariales necesarias o la conservación de su puesto de trabajo. Bajo esta misma consideración estarían los históricos pluses de peligrosidad y penosidad, del todo inadmisibles. Aceptarlos con-

## La ética del trabajo está en la esencia de la acción preventiva, y la salud en el trabajo constituye el principio ético por excelencia

Un marco de diálogo para la concreción de los principios éticos es lo que determina la generación de la confianza necesaria para que las personas y organizaciones puedan convivir y desarrollarse de manera civilizada. Ello nunca debería verse como una ética coyuntural o de situación, sino como la mejor manera para el conocimiento y respeto mutuo. Pero además se precisa de transparencia en la declaración de voluntades para generar un mecanismo de control. Ya Kant en "La paz perpetua" [13], al plantear que la

él depende que los principios éticos forman parte del quehacer de los miembros de la organización, pero, tanto tales principios como los códigos de conducta asociados a la actividad empresarial, han de ser bien conocidos e implementados para ser interiorizados y por supuesto exigidos.

Pero la falta de sensibilidad social en ningún caso justificaría la irresponsabilidad moral en algunos deberes elementales hacia los demás, como el respeto a las personas como

llevaría asumir condiciones de trabajo indignas y por tanto graves conflictos morales y legales.

No obstante, la racionalidad científica actual ha cumplido el ideal cartesiano, que el "positivismo" de A. Comte (1798-1857) y seguidores contemporáneos han continuado. El conocimiento científico y tecnológico nos supera y desborda y, aunque lleguemos a comprender algunas de sus partes, se desconoce el resto como efecto de los avances y la superespecialización del conocimiento, con todas sus implicaciones. El individuo, bajo una racionalidad excluyente, se siente aislado e impotente, careciendo de los necesarios elementos críticos ante la realidad, que además es cambiante.

Como complicación adicional, en Occidente se ha ido identificando razón con saber y sentidos con placer y felicidad, estableciendo entre ambos un distanciamiento que se presenta con la mayor naturalidad (el trabajo para poder vivir/el ocio para disfrutar, tecnología/humanidades, beneficio económico/exigencias en prevención de riesgos laborales y condiciones de trabajo, ...). Afortunadamente, comprender que los sentimientos y emociones, y no sólo el cociente intelectual, son la base del ser humano, de una "inteligencia emocional" que nos hace tener conciencia de nosotros mismos y de los demás, de los sentimientos que entran en juego en cada situación, de la capacidad para comprender y valorar en cada momento lo que afecta a uno y otro, ...es lo que habría de permitirnos ser personalmente más felices y socialmente más civilizados, para así poder avanzar.

Desde Aristóteles ha ido prevaleciendo una concepción realista de la ética, fruto de la aceptación de principios universales e inmutables que el

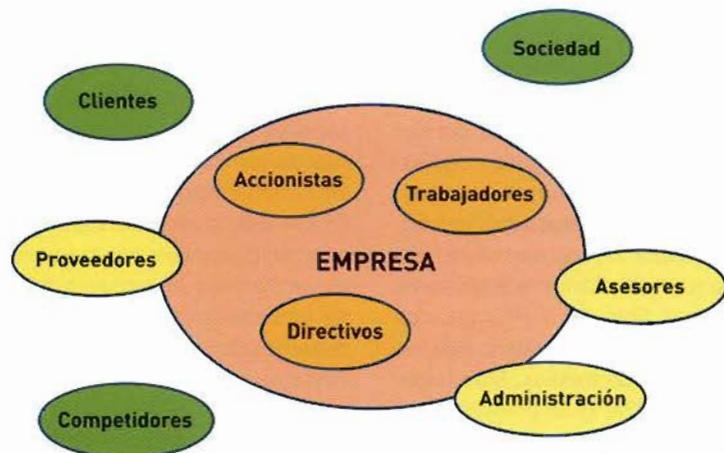
hombre observa en su propia naturaleza, sin mermar la libertad y capacidad de raciocinio y autonomía del ser humano, postulados por Kant (1724-1804), quien introdujo con su "imperativo categórico" el concepto del "deber", que se convierte en una norma universal del actuar, afirmando que los seres humanos son fines en sí mismos, con un valor absoluto. Por ello no pueden ser tratados como medios. Más tarde, Max Scheler (1874-1928) planteó avances a la ética formal kantiana, al desarrollar una ética basada en valores, que son auténticas esencias objetivas, llenas de contenido y alcanzadas intuitivamente de manera directa, sin mediación alguna, por la intencionalidad de los sentimientos espirituales, entre los que destaca el amor, y por eso son dados de modo previo e independiente al conocimiento racional de las cosas.

Los valores no se captan por el conocimiento sensitivo ni por el conocimiento racional, sino por una percepción afectiva de los mismos que Scheler llama "intuición emocional de las esencias". Ello va siendo asumido por la visión ética actual que conforma la idea de valores y dignidad humana en que habría de fundamentarse la aplicación de los derechos de las personas, también en el trabajo.

El conjunto de variables que conforman las condiciones de trabajo, y sobre todo la percepción que tenga el trabajador sobre las mismas, está supeditado en gran medida a un marco complejo de relaciones humanas y a un conjunto de aspectos organizativos y maneras de actuar que difícilmente la reglamentación puede satisfacer plenamente, cuando ésta se limita a



■ Figura 1 ■ La empresa y los agentes que la legitiman



exigir el cumplimiento de mínimos. A su vez, es difícil que la reglamentación pueda por sí misma abordar mecanismos para resolver plenamente y de manera objetiva cuestiones relativas a la calidad y satisfacción en el trabajo, de interés para las organizaciones en este mundo tan competitivo y ante las exigencias naturales de participación y desarrollo competencial y humano en el propio trabajo. Así, para enfrentarnos de manera eficaz, por ejemplo, a los riesgos emergentes psicosociales y a las nuevas formas de organización del trabajo, es necesario asumir con contundencia una gestión de los principios éticos, complementariamente a lo que la actual reglamentación ya aporta.

La ética del trabajo, con los valores universales que las personas compartimos, está en la esencia de la acción preventiva. Situándola en el eje del punto de mira, la prevención de riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo podrán ser más fácilmente entendidas y desarrolladas. La salud en el trabajo en equilibrio con una vida extralaboral también sana, que éste ha de hacer posible, constituye el principio ético por excelencia, ya que tal valor es

el que hace alcanzables todos los demás y hace que personas y organizaciones puedan desarrollarse.

No obstante, para lograr que la prevención avance significativamente en cada empresa, habrá de tener en cuenta un conjunto de elementos esenciales, más allá de lo dispuesto reglamentariamente. Pensamos que se habrá de actuar de la manera más natural posible, asentándola evidentemente sobre principios éticos, preferiblemente consensuados, controlando su cumplimiento, integrándola al sistema general de gestión de la empresa con actividades sencillas, didácticas, y de implantación gradual, pero sistematizadas, para que todos puedan descubrir sus ventajas y su contribución a los intereses personales (liderazgo, confianza, profesionalidad, etc.) y, por supuesto, colectivos.

En fin, todo un conjunto de aspectos positivos a aprovechar que conformarían lo que se podría denominar el atractivo o la *estética* de la prevención, que representa también encontrar la mejor manera de aplicarla, adecuándola a cada organización y situación en particular, liberándola de normas excesivas y so-

bre todo rigiéndose por la transparencia y el diálogo. Ética y estética, como fondo y forma, han de conjugarse para que la mejora continua de las condiciones de trabajo pueda adquirir la dimensión humana, social y económica que le corresponde (figura 1).

## Ética y responsabilidades empresariales

La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), actualmente en debate, es también un tema controvertido dentro de la ética empresarial. Aunque ha encontrado resistencias para su incorporación al lenguaje económico, el nuevo escenario en el que ha de moverse la empresa ha facilitado que el concepto de RSE se utilice ya de forma clara y abierta. El Libro Verde de la Comisión Europea habla de la responsabilidad social de la empresa como un factor de competitividad y la prevención de riesgos laborales como uno de los factores clave de tal RSE. No habría de extrañarnos que el índice Dow Jones Sustainability del Reino Unido, que agrupa a empresas con estándares de RSE, genere mayores beneficios.

Debería romperse la dicotomía de considerar tal responsabilidad como un concepto "utópico" de lo que la empresa debiera ser o, bien en el otro extremo, utilizarse como un recurso estratégico al servicio de los intereses económicos o de determinados grupos de interés. Sería absurdo pensar que la dimensión moral no tiene por qué tener una repercusión económica normalmente positiva. La ética empresarial debería dirigirse hacia la potenciación de aquellos espacios de decisión donde sea posible una conducta moral, procurando que no entre en clara contradicción con lo económicamente rentable desde la perspectiva siempre del me-

dio y largo plazo, aunque muchas veces actuar éticamente pueda ir en contradicción del oportunismo inmediato de negocio. Pero nunca por motivos de competitividad se justificarían comportamientos no éticos. La conducta ha de ser siempre intrínsecamente ética, independientemente de que se busque la integración entre beneficio económico, beneficio social y medioambiental, lo que se denomina en el léxico empresarial, las tres P: *People, Planet, Profit*, que permite afianzar una posición de mayor estabilidad para la empresa en un medio de gran vulnerabilidad, expuesta a un mar continuo de riesgos emergentes e incluso impredecibles.

Las demandas sociales debieran considerarse más como activo que como pasivo, entendiendo que la responsabilidad es un recurso moral disponible para el logro de las condiciones óptimas para la generación, mantenimiento y desarrollo del verdadero capital social de la empresa que es lo que algunos denominan con acierto, la reputación o el "capital confianza" (10). La ética no es un obstáculo sino una condición, un activo, para el éxito del proyecto empresarial. Empresa responsable y empresa rentable se integran como conjunción indisoluble y no como disyuntiva en la empresa del siglo XXI.

La ética empresarial habría de cuidar de establecer las condiciones procedimentales desde las que es posible definir y delimitar la legitimidad empresarial. Sería la encargada de presentar los criterios de validez moral, esto es, los criterios de lo que es correcto y justo en el ámbito de la empresa. Por su parte, la responsabilidad social empresarial define el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa ante las demandas y exigencias de sus in-

terlocutores. Esto es: concreta el grado de aproximación y compromiso con el horizonte ético del diálogo y acuerdo posible. No habrían de confundirse los criterios de actuación con las conductas a las que éstos pueden dar lugar.

La ética no es  
un obstáculo  
sino una  
condición,  
un activo,  
para el éxito  
del proyecto  
empresarial

Para entender mejor los orígenes de las controversias existentes en el mundo empresarial, es necesario analizar los tres puntos más relevantes de las teorías de Milton Fridman (Premio Nobel de Economía en 1976) (7) y sus seguidores, aún no superadas, que pretenden mantener una visión desfasada de lo que es hoy la empresa. Afortunadamente, los planteamientos de Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía en el año 2001, (17) son radicalmente diferentes.

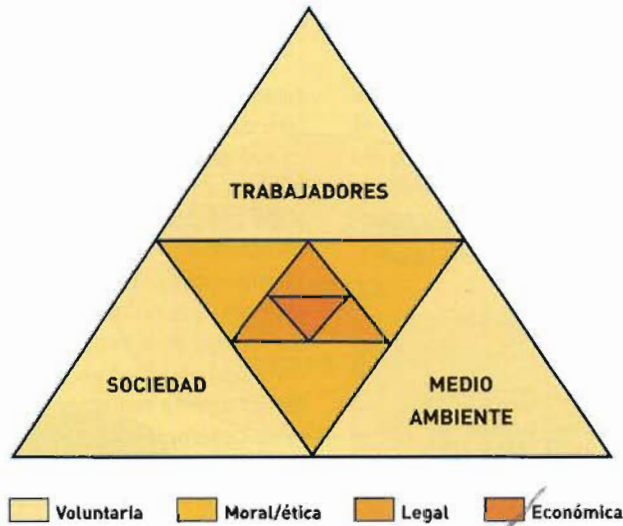
#### Límites entre lo público y lo privado

En primer término, puede plantearse una clara confusión entre lo privado y lo público. Según Fridman, en un sistema de mercado la empresa está juri-

dicamente legitimada y su objetivo está bien definido: "hacer cuanto más dinero sea posible conforme a las normas básicas de la sociedad", para atender a los aspectos sociales ya está la Administración y las políticas de Estado. Plantean que si la empresa tuviera, por ejemplo, que reducir la contaminación por debajo de lo requerido por ley, hacer más seguridad en el trabajo que la estrictamente reglamentaria o contratar a desempleados con algunas limitaciones, iría en contra de sus verdaderos intereses. Según ellos, deberían ser las leyes las que debieran determinar su responsabilidad social, ante lo que consideran la limitada capacidad de autorregulación de todo lo moral. Precisamente el Libro Verde de la Comisión Europea plantea una discusión en este aspecto.

En realidad, la división tajante entre privado y público no existe. La motivación puede ser privada, pero los bienes siempre tienen un componente social y, por lo demás, las consecuencias de las decisiones empresariales siempre tienen repercusión pública. Fridman, junto con los críticos de cualquier propuesta de ética empresarial, parten del error, por cierto bastante frecuente, de confundir responsabilidad pública con responsabilidad estatal. El Estado es el garante de los derechos, también de los económicos y sociales, pero no es el único responsable, y la empresa debe dar razón no sólo del beneficio y del cumplimiento de leyes, sino también del uso que hace del poder y de los recursos que la sociedad le ha transferido, y que también están en la esencia de su legitimación. No puede trasladar daños irreparables, o que luego tenga que reparar el Estado a costa de todos, ya sea a los trabajadores o al medio ambiente. Tampoco el beneficio económico es el único fin, es más bien un medio para seguir creciendo, así lo

■ Figura 2 ■ Niveles de responsabilidad social



plantea el modelo europeo de Excelencia empresarial, EFQM (European Foundation Quality Management). La innovación, la diversificación, el capital intelectual, las condiciones de trabajo y las responsabilidades sociales son también valores estratégicos para el desarrollo empresarial

### Dificultad de evaluación de los intangibles

En segundo lugar, se plantea la falta de criterios objetivos a la hora de definir en qué consiste esta responsabilidad. Éste es tal vez uno de los argumentos más comprometidos, ya que si bien es evidente para la opinión pública que la responsabilidad va más allá del beneficio económico y del cumplimiento legal, puede existir cierta vaguedad o imprecisión analítica para actuar en el día a día en el lugar de trabajo.

La cuestión es sencilla: mientras somos capaces de medir el beneficio económico o el incumplimiento de una ley, no existe la misma objetividad al hablar de la moralidad de una acción, cuando por otra parte ir más allá de lo reglamentado pudiera parecer un

camino sin límite, no exento de críticas y crecientes exigencias, incluso de los propios beneficiarios. No obstante, que los valores intangibles de la ética y de unas condiciones de trabajo saludables, con su repercusión en el beneficio, no sean fáciles de medir, no ha de ser impedimento para encontrar instrumentos de medición necesarios para su gestión

Aunque la ética fuera capaz de delimitar los márgenes de esta responsabilidad social y medioambiental, todavía tendríamos que alcanzar un acuerdo sobre las variables que nos permitieran medir y evaluar tal responsabilidad. Para enfrentarnos a diferentes interpretaciones subjetivas de los criterios éticos y la dificultad de pretender objetivarlos todos mediante una concreción normativa, lo que a su vez sería absurdo, hemos de esforzarnos en aclarar los requisitos del contrato moral de la empresa, es decir, el contenido de su verdadera responsabilidad y sus formas de materializarse. Para ello, el diálogo debería ser objetivo y valor por sí mismo, así como instrumento esencial de actuación.

### Responsabilidad social y marketing

En último lugar, Fridman se refiere a la motivación que se esconde detrás de muchas decisiones empresariales que apuestan por la responsabilidad social, cuando lo que existe realmente es un encubrimiento de otros fines egoístas. Acertada intuición ésta por la que incluso defensores de la responsabilidad social podrían fácilmente equivocarse llamando beneficio social a lo que sólo es un medio para el beneficio privado de accionistas o propietarios.

A la vista tenemos el "marketing social o ecológico" actual, que percibimos orientado en muchas ocasiones más bien a fortalecer la imagen de la empresa, y que no es lo mismo que su reputación, verdadero valor de la misma y sólo alcanzable con esfuerzo y la plena coherencia de sus actuaciones responsables. Con la publicidad se puede crear una imagen, pero nunca construir una reputación, aunque bienvenida sea cuando garantice veracidad para ayudar a seleccionar con acierto y sin engaños los productos y servicios producidos por quienes se merecen nuestra confianza.

En el fondo, los mecanismos de información sometidos a control han de permitir conocer cada vez mejor quiénes somos y la calidad humana de nuestras acciones. En esta aldea global y con las nuevas tecnologías, cada vez ha de ser más fácil descubrir la calidad de los comportamientos de las empresas, y más aún cuando éstos no sean honestos. La competencia, los sindicatos, ONG, asociaciones de consumidores, las Administraciones, etc. ya empiezan a ocuparse de ello, aunque en una economía de mercado y dentro de una sociedad democrática son los ciudadanos al final los que tienen la última palabra. De sus decisiones bien

aprovechadas depende el futuro de las empresas y también de quienes las dirigen, aunque sería ingenuo confiárselo exclusivamente a ellos.

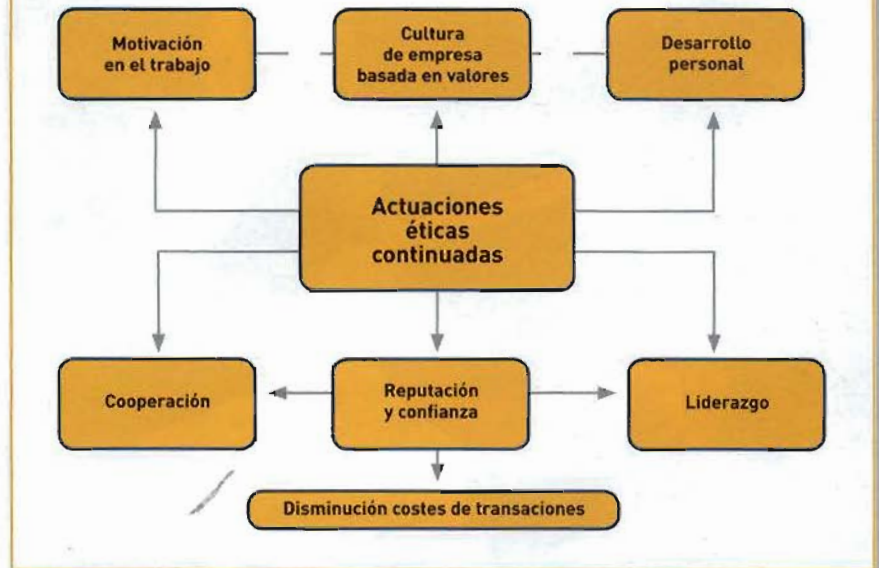
## Clases de responsabilidades ante la sociedad

A la hora de definir lo que hemos denominado contrato moral de la empresa, fundamentado en un marco de libertad en las relaciones y sabiendo que nos encontramos ante el amplio horizonte de lo exigible y lo deseable, es necesario que conozcamos los diferentes tipos de responsabilidades. En todos los análisis encontramos que la responsabilidad económica es la categoría básica sobre la que descansa el resto de niveles o espacios que componen la responsabilidad social. Aunque está muy asumido que el concepto de responsabilidad social se limita sólo a lo voluntario, los autores de este artículo plantean una clasificación como la mostrada a continuación, no siendo excluyentes tales responsabilidades entre sí.

**Responsabilidad económica:** Junto a la minimización de costes, maximización de ventas y eficiencia en los procesos, la empresa debe ofrecer la máxima calidad en la prestación de servicios a precios justos que le permitan ser competitiva y poder seguir ofreciendo beneficios a la sociedad. Ello obliga a las pertinentes acciones de investigación, innovación, reinversión de beneficios y formación continua, entre otras cuestiones clave, que lo hagan posible. Actuar por la pervivencia es ineludiblemente la primera responsabilidad.

**Responsabilidad legal:** La estructura jurídica de la empresa y el amplio marco legal en el que debe desenvolverse le obliga no sólo a un estricto

■ Figura 3 ■ Efectos de la conducta ética en la empresa



cumplimiento de sus obligaciones y derechos contractuales, sino a hacer importantes esfuerzos para mantenerse al día en su aplicación, velando para anticiparse en lo posible a los cambios que el marco comunitario e internacional comporta. Aunque lo legal, materialización del derecho positivo, y lo moral, que se fundamenta en valores universales, normalmente están asociados, podrían en alguna ocasión no ser coincidentes por la limitación efectiva del primero.

**Responsabilidad ética o moral:** Abarca aquellas expectativas y obligaciones sobre las que existe un código o acuerdo entre los diferentes grupos implicados, estén o no recogidos en leyes, y cuyo cumplimiento es esperado. Son exigencias sociales y medioambientales que aún no se han convertido en ley o nunca poseerán una forma jurídica por no tener un carácter fácilmente objetivable, aunque van asociadas a valores morales exigibles.

**Responsabilidad voluntaria.** A diferencia de las anteriores, aquí se trata más bien de conductas deseables y cívicas con las que la empresa se com-

promete (acciones sociales), aunque no podrían calificarse de no éticas o inmorales de no hacerlo en el contexto social en cuestión (figura 2).

## Motivaciones y efectos de la actuación ética en la empresa

Cuando las actuaciones éticas son continuadas e impregnan la cultura de empresa, su incidencia en las personas y en los resultados de la actividad se hacen evidentes. También es cierto que una actuación inmoral notoria puede derrumbar los logros alcanzados con tiempo y esfuerzo de una organización. Veamos a continuación algunos de los aspectos positivos más relevantes, todos ellos entrelazados. Se muestran esquemáticamente en la Figura 3.

### Desarrollo personal y motivación en el trabajo

En principio actuar éticamente, aun con esfuerzo, ha de provocar el sentirse bien con uno mismo y con nuestro entorno inmediato, familiar y laboral; frente al posible remordimiento de no hacerlo. Pero este motivo no es sufi-





ciente para la acción personal, ante la confluencia de intereses de posible mayor beneficio material y la posible disminución o justificación del sentimiento relativo de culpabilidad. Actuar éticamente requiere tener buena intención. Hacerlo por interés económico o para evitar problemas psicológicos o judiciales, aunque apreciable, no es suficiente. Independientemente de la reacción del entorno social, está el propio sentido de responsabilidad que nos permite darnos cuenta de que con nuestro modo de proceder estamos contribuyendo a enriquecernos interiormente y a reforzar el comportamiento ético de los demás, con una modesta aportación en mejorar la sociedad desde nuestro lugar de trabajo. En todo lo que hacemos hay una repercusión en el exterior y un efecto en nuestra conciencia interior. Como apunta Argandoña, "actuar de modo ético siempre es rentable", (1) no en sentido estrictamente económico, sino huma-

no, ya que la actuación ética contribuye a mejorar como personas. Las virtudes como los vicios se acrecientan según sea nuestro modo de proceder cotidiano en el trabajo.

Cuando, por ejemplo, un directivo felicita a un colaborador por un cambio de actitud, supongamos utilizar debidamente los medios de protección o cumplir una norma que anteriormente no cumplía, responde de alguna manera al agradecimiento y estímulo (que en el fondo el trabajador necesita), por la consolidación de un cambio que beneficia no sólo al trabajador sino a toda la organización, aparte de que nuestro directivo debería sentirse también mejor consigo mismo. Aunque a algunos les cueste estar atentos a la expresión recíproca del trabajador.

Las personas necesitan desarrollar la motivación trascendente, la que se

genera con la profunda satisfacción de poder dar algo de nosotros en beneficio de los demás. Lamentablemente, no todos tienen la conciencia de lo que son, de sus capacidades y de lo que deben o pueden dar, ni las organizaciones facilitan suficientemente el desarrollo de este valor intrínseco del ser humano que tantas potencialidades tiene.

También la satisfacción o insatisfacción moral en el trabajo repercute en la motivación en el mismo y en el nivel de implicación con la organización. Se experimenta cierta insatisfacción cuando las prácticas de la empresa no responden a valores éticos o existen ciertas presiones para actuar de manera no del todo correcta, generando efectos negativos en las personas. Aunque hay pocos estudios que correlacionen el respeto a la conciencia de las personas y su satisfacción en el trabajo, los pocos que se han realizado confirman que esa correlación es elevada. Lo que sí es cierto es que personas de valía cambian de empresa cuando han de moverse en un entorno con limitaciones éticas.

- En muchas ocasiones es la actitud incontrolada de algunas personas, en un medio que favorece que se desarrollen las murmuraciones, las críticas inconsistentes, los rumores malévolos y poco fundados, los desprecios, etc., la que va minando un ambiente de desmoralización y de desmotivación en el trabajo, sin un verdadero fundamento, simplemente por no haber sido capaces de transmitir una visión de futuro y crear una cultura de empresa de valores honestos y de información transparente.

La adopción de actitudes positivas en el trabajo para generar creatividad en las personas, esencial para que el proceso innovador sea posible, base

para el futuro de cualquier empresa, requiere no sólo el respeto a valores morales en el trabajo, sino a entornos emocionales que aporten significado a lo que se hace, así como automotivación. El cumplimiento estricto de la reglamentación, aunque imprescindible, no es suficiente para lograrlo.

### **Cultura empresarial basada en valores. Liderazgo**

La cultura de empresa comprende el conjunto de prácticas o modos de hacer habituales de sus miembros, cuando se sustentan en valores y convicciones compartidas. Una clara manera de entender lo que es cultura de empresa es todo aquello que se aprende y asume por la observación y por el hecho de formar parte de la misma, aun sin explicarlo. La cultura, que es algo dinámico, incide evidentemente en el modo de proceder de las personas. Por ello, cuando prevalecen los valores éticos porque se propugnan y se ejemplarizan en todos los ámbitos de decisión, las personas tienden a respetarlos y asumirlos como algo propio, y vulnerarlos resulta cada vez más difícil. Tengamos en cuenta que el entorno es lo que condiciona en gran medida nuestros comportamientos. Por ello, es más eficaz mejorar tales entornos, con buenos sistemas de gestión, que repercuten en las conductas de las personas, que incidir directa y unilateralmente sobre las mismas. La presencia de personas, y en especial de mandos con comportamientos no suficientemente éticos, repercute inexorablemente en la moral de las personas más próximas y en cascada en toda la organización. Sería inconcebible exigir el cumplimiento de unas normas de seguridad, cuando algún mando a veces las incumpla. Imaginemos también el daño que genera un jefe de compras que acepta comisiones o regalos de proveedores

o un directivo que sólo busca su éxito individual. Miméticamente, lo colectivo irá perdiendo valor y se tenderá de manera inconsciente a comportamientos egoístas que pueden hacer peligrar a la misma organización. Cuando los valores éticos se conjugan con los otros valores afines como el de la eficiencia, la innovación, la cooperación, la creatividad y el conocimiento compartido, el principal activo de una empresa que es la calidad humana y profesional de sus miembros se energiza como verdadero valor de futuro. Una cultura de empresa basada en valores éticos permite hoy ser un factor diferencial frente a competidores que no los ejerciten del todo y los difundan.

El liderazgo organizativo es uno de los principales elementos de gestión para conformar una cultura de empresa basada en valores. Los principales modelos de gestión le otorgan un papel estratégico, como el de la excelencia empresarial, EFQM, ya citado. El liderazgo no se basa en el poder en cualquiera de sus diferentes formas, sino en la autoridad moral que las personas reciben de sus colaboradores sin coacción alguna debido a su actuación competente y ejemplar de servicio y ayuda. La autoridad, como la confianza, se gana o se pierde en el día a día. El líder dispone de cierto poder que crecerá o disminuirá según lo utilice. Es más, su comportamiento ético y su toma de decisiones prudente y reflexiva, escuchando a las personas implicadas para evitar no sólo errores sino malas interpretaciones, contribuirá a reforzar su liderazgo y consecuentemente la respuesta positiva esperada en sus ámbitos de actuación.

Lamentablemente, las organizaciones necesitan hacer importantes esfuerzos para que los mandos aprendan a dirigir y las personas a cooperar. Su

formación en habilidades directivas y la consideración de los principios éticos en las mismas es del todo necesaria. Dos serían las características esenciales del líder empresarial del siglo XXI, en las que coinciden muchos expertos en gestión: su espíritu innovador y la plena asunción de valores éticos. Las actividades preventivas de riesgos laborales como vía de acercamiento y diálogo entre mandos y trabajadores pueden ser eficaces instrumentos para solucionar problemas, aprender continuamente y acrecentar el liderazgo que personas y organizaciones necesitan.

### **Disminución de costes de las transacciones. Reputación y confianza**

La teoría de los costes de transacción, introducida por Williamson en 1975 [18] y ampliamente difundida, plantea que en toda interrelación existe algún tipo de contrato o acuerdo entre las partes que implica costes (de búsqueda, de selección, de gestión, etc.). En la teoría, se supone que es previsible la existencia de oportunismo por cualquiera de las partes para incurrir en un aprovechamiento ilegítimo, y que para evitarlo hay que prever dentro de tales costes, los de control. Cuanto mayores sean estos controles, menor será tal riesgo de oportunismo egoísta. En cambio, si logramos reducir este riesgo, a través de la confianza y la reputación del interlocutor, el coste de control también debiera disminuir. Este ahorro de costes ha resultado esencial en los sistemas normalizados de control de calidad, y sobre todo en el valor indiscutible de la solera y reputación de una empresa.

Tener reputación supone cierta confianza en que se actuará bien. Pero tener confianza en alguien es mucho más que reconocer su buena reputación. La importancia de la confianza en

la empresa, tanto a nivel interno como en sus relaciones externas, es bien conocida. Sin ella, el mercado y las relaciones humanas difícilmente podrían funcionar. Perder esta confianza puede suponer quedar excluido del mercado. Rápidamente procuramos apartarnos de quien no respeta valores éticos y a la vista tenemos los casos de empresas importantes que han desaparecido, simplemente por falsear sus cuentas de beneficios y sus accionistas sentirse engañados.

No es posible generar confianza cuando se percibe que alguien sólo va a lo suyo. ¿Quién no se ha sentido defraudado de un compañero de trabajo, al descubrir que la buena relación se fundamentaba solo en intereses personales? Pero la confianza no se crea en un día, hace falta un trato prolongado en el que poder conocernos como real-

camino. La lealtad de los trabajadores a la empresa y a sus intereses, de los clientes y de los proveedores, entendida como fidelidad o legítima adhesión para permanecer juntos, se basa en la confianza y en el beneficio mutuo que tal relación nos comporta hoy, y que se espera continuar e incluso incrementar en el futuro.

## El valor moral del diálogo

La credibilidad y legitimidad de una organización depende de su capacidad de respuesta ante las exigencias sociales que de ella se tengan, precisándose por lo tanto de la consideración positiva de los afectados por la actividad empresarial, cuestión ésta en la que solo ellos deciden. Por ello, la concepción ética que aquí se plantea se dirige principalmente hacia las condiciones organizativas que posibilitan un acuer-

*así como las consecuencias y efectos de las mismas respecto a los intereses en juego, pudieran ser aceptados por todos los implicados y/o afectados presentes y futuros en un diálogo abierto en condiciones simétricas de participación".*

Es decir, el valor moral del diálogo nos exige su realización real y, con él, la mediación de esta exigencia con las condiciones propias de cada empresa y contexto empresarial en particular, sin perder de vista el escenario global en el que hoy nos encontramos. Hablamos de un "valor" porque supone una orientación de la acción hacia el reconocimiento igual y recíproco de todos los interlocutores, y de "moral" porque reúne las características de libertad y universalidad, convirtiéndose así en una obligación. Actuar desde esta perspectiva ética representa reconocer la primacía del diálogo como mecanismo para la resolución consensual de conflictos de acción y para la búsqueda de síntesis innovadoras y creativas entre ética y objetivos empresariales, entre los que se incluiría la mejora de la competitividad. Las mesas de diálogo social, propugnadas por el esquema tripartito de la OIT, con su probada eficacia, son un buen ejemplo de las inmensas posibilidades del diálogo formal y sistematizado.

Un modelo de ética empresarial, fundamentado en el diálogo y la confianza, se asentaría en los siguientes cuatro principios (10), que a su vez se apoyan sobre el principio de publicidad o de compromiso público:

1. Principio de comunicación. Aceptación pública de los principios éticos de gestión, del diálogo y posterior acuerdo entre todas las partes implicadas, como marco general para definir las responsabilidades y compromisos.

## Actuar desde la ética representa reconocer la primacía del diálogo como mecanismo para la resolución consensual de conflictos de acción

mente somos y nuestra manera de actuar. El trabajo y el esfuerzo compartido es la mejor manera de generar esta confianza. Las actuaciones éticas continuadas, aunque son necesarias para generar confianza, no son suficientes. Puede haber malas interpretaciones o que no se valoren debidamente. También necesitamos una valoración positiva de la competencia y experiencia profesional para poder confiar en la acción en cuestión. En todo caso, ética y confianza se encuentran en un mismo

do racional entre todos los implicados como una plataforma básica para la credibilidad y la confianza. Ya Sócrates defendía el valor del diálogo y su especial contribución a que las personas descubran el conocimiento a través del mismo. Los principios socráticos siguen vigentes en el proceso de aprendizaje. Habermas (11) también lo expresa hoy claramente en los siguientes términos. "Una empresa podría considerarse ética cuando las decisiones, acciones, y políticas que adopta,

2. *Principio de inclusión.* Definir cuáles son los principales grupos implicados y sus cauces naturales de representación, generando una actitud abierta al análisis de las expectativas y obligaciones en juego.

3. *Principio de igualdad y simetría.* Establecer los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia, que permitan la intervención de todos los afectados en igualdad de oportunidades.

4. *Principio de reciprocidad.* Publicación de los diferentes compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo. La exigencia moral de reciprocidad nos lleva a plantear el acuerdo entre todos los grupos, considerando a la empresa como una red de interacciones. Todos los intereses deben ser

considerados por igual y abiertos a la revisión crítica.

El diálogo debería propiciar una negociación que no se base solo en el "ganar-ganar", tan en boga, en el que todos obtengan beneficios, sino que, respetando los principios anteriores, sea posible la sinergia en el aporte de ideas y por tanto la creatividad, para así generar nuevas soluciones de alto valor, siendo asumidas por todos como propias [39].

Finalmente, para desarrollar un Plan de acción en materia de ética empresarial, se recomienda revisar el contenido de la Nota Técnica de Prevención "Condiciones de Trabajo y Códigos de actuación" [3]. Dicho Plan debería encaminarse a potenciar las estructuras de diálogo en la empresa, combinando los siguientes tres elementos esenciales:

- *Los Códigos éticos*, como manifestación explícita de los compromisos adquiridos frente a su responsabilidad social y medioambiental. El Pacto Mundial (Global Compact) de Naciones Unidas sobre comportamientos éticos puede resultar de ayuda como referente de partida. También es recomendable consultar la Norma internacional SA 8000 y los Códigos de Forética en nuestro país.
- *La Auditoría ética*, como instrumento de evaluación y seguimiento continuado de la respuesta dada por la empresa a las exigencias planteadas.
- *El Comité de ética*, como un espacio abierto para la gestión ética en el seno de la empresa y la implicación de los diferentes interlocutores sociales. ●

## ■ Bibliografía ■

- (1) ARGANDOÑA, A. *Ética en la empresa*. Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1994.
- (2) BESTRATÉN, M. y PUJOL, LL. *Responsabilidad Social Empresarial*. Notas Técnicas de Prevención, 642 y 643. Ed. INSHT, Madrid, 2004.
- (3) BESTRATÉN, M. y PUJOL, LL. *Condiciones de Trabajo y Códigos de conducta*. Nota Técnica de Prevención. Ed. INSHT, Madrid, 2005.
- (4) BESTRATÉN, M. y ARENAS, B. *Nueva Cultura Empresarial y Condiciones de Trabajo*. Nota Técnica de Prevención, 756. Ed. INSHT, Madrid, 2006.
- (5) BOWIE, N. *Business Ethics. A Kantian Perspective*. Ed. Blackwell, Oxford, 1999.
- (6) CORTINA, A. *Ética de la empresa*. Ed. Trotta, Madrid, 2000.
- (7) FRIEDMAN, MILTON. *Capitalismo y libertad*. Ed. Rialp, Madrid, 1966.
- (8) GARCÍA ECHEVARRÍA, S. *Responsabilidad Social y Balance Social de la Empresa*. Fundación Mapfre, Madrid, 1982.
- (9) GARCÍA, S. y DOLAN, S.L. *La dirección por valores*. Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1997.
- (10) GARCÍA-MARZÁ, DOMÍNGO. *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Ed. Trotta, Madrid, 2004.
- (11) HABERMAS, J. *Conciencia moral y acción comunicativa*. Ed. Península, Barcelona, 1985.
- (12) HABERMAS, J. *La inclusión del otro*. Ed. Paidós, Barcelona, 1999.
- (13) KANT, I. *La paz perpetua*. Ed. Tecnos, Madrid, 1987.
- (14) KANT, I. *La metafísica de las costumbres*. Ed. Hyspa, Buenos Aires, 2004.
- (15) KLEIN, N. *El poder de las marcas*. Ed. Paidós, Barcelona, 2002.
- (16) MELÉ, DOMÈNECH. *Ética en la dirección de empresas*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ed. Folio, Barcelona, 1997.
- (17) STIGLITZ, JOSEPH E. *Cómo hacer que funcione la globalización*. Ed. Taurus/Santillana, Madrid, 2006.
- (18) WILLIAMSON, O.E. *Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications*. Free Press, Nueva York, 1975.
- (19) FERNÁNDEZ LONGO. *La Negociación Inevitable*. Ed. GAC, Grupo Abierto de Comunicaciones, Buenos Aires, 2004.