

LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

Desde la fundación de la firma profesional que hoy se denomina GRUPO MENDEZ, los que en ella participamos, hemos estado interesados en encontrar fórmulas gerenciales con las que pudiéramos lograr los objetivos que nos impusimos. Hace algunos años, reemprendimos nuestro camino con una visión clara de que queríamos llegar a ser una empresa inteligente, una empresa capaz de aprender del entorno y de las condiciones cambiantes del mundo global que nos tocó vivir; una empresa capaz de trascender y aportar cosas valiosas a nuestros clientes, colaboradores, proveedores y desde luego a nuestro País. Para ello adoptamos como sistema empresarial la Planeación Estratégica.

El sistema adoptado nos mostró con claridad que si deseábamos trascender era indispensable actuar sobre la base de altos estándares de desempeño y una cultura corporativa basada en Valores y Principios.

A través de la prestación de servicios profesionales, estamos comprometidos con nuestros clientes para que sean rentables, competitivos y cumplan su responsabilidad social. Una estrategia ha sido, compartir con ellos cada año, en un evento que denominamos “Encuentro Empresarial”, una parte del aprendizaje que vamos logrando.

Deseamos compartir nuestro proyecto de desarrollo, porque estamos ciertos, de que el conocimiento y la información, son básicos en la generación de las ventajas competitivas que se requieren, para lograr un crecimiento armónico y sostenido de las personas y de las empresas.

Este año, el tema central del “Encuentro Empresarial 2000”, emana del proceso de mejora continua implementado en nuestra firma, y surge como una necesidad de regular la actuación profesional de los colaboradores de la misma, sin menoscabo del Código de ética Profesional que para cada disciplina, existe.

El trabajo que se presenta a su consideración, es una síntesis del libro: **“Fundamentos de Ética de Empresa: La perspectiva de un país en desarrollo”**, escrito por el señor Juan M. Elegido, y editado por la Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A..C.. En ocasiones se reproducen textualmente conceptos del mencionado libro, las más de las veces, se hace una adecuación, tal y como nosotros la entendemos.

El contenido del citado libro, y el compartirlo con nuestros clientes y amigos, crea para nosotros, el reto de asegurar que todos los colaboradores de la firma profesional Grupo Méndez, actuemos éticamente.

Afectuosamente. Grupo Méndez, asesores de negocios.

Primera parte. TEORÍA ÉTICA

¿Qué es la ética?

La ética es una disciplina que busca determinar la manera en que debemos comportarnos a fin de llevar una vida que valga la pena.

En el ámbito de los negocios, es distinguir lo importante y esencial de lo que no lo es; lo que sirve o no al conjunto de metas y de objetivos; lo que es parte del negocio y lo que está prohibido, incluso cuando está en juego el incremento de las utilidades, la medida más evidente del éxito en los negocios.

La ética nos ayuda a decidir cómo debemos actuar, pero es importante aclarar que no puede proporcionar un conjunto de reglas tal que, con sólo aplicarlas a los casos concretos seremos capaces de saber exactamente qué hacer y qué no hacer en todas las situaciones.

Lo anterior se debe a que es posible entrenar a una persona, enseñándole principios generales y dándole a conocer las principales lecciones que la experiencia ha enseñado a nuestros predecesores, y demás; pero a fin de cuentas, no hay forma de evitar que sea la persona que se enfrenta a un problema, quien valore la situación tal como se presenta, y, actúe de conformidad. A menudo sucede, que la presencia de un factor inusual impida la aplicación de la solución recomendable en la mayoría de las ocasiones.

En última instancia ser ético significa:

- a) Actuar con inteligencia (en contraposición a dejarse llevar por impulsos o emociones), y,
- b) Tomar en cuenta los intereses de los demás (en contraposición a actuar en forma puramente egoísta)

Analizando el primero de estos dos aspectos, vale la pena preguntarnos: **¿ Por qué debo actuar con inteligencia?**

Una persona perfectamente moral, nunca permitirá que el empuje de la emoción lo lleve a actuar de una manera menos que íntegramente racional. A fin de asegurarnos que nuestra inteligencia ocupe el lugar conductor, nuestras emociones tienen que ser controladas y disciplinadas, por supuesto comportarse con inteligencia no exige que uno se esfuerce por matar todos los sentimientos y emociones.

El actuar con inteligencia implica dos niveles: el primero es considerar con atención los medios a emplear para lograr nuestros objetivos de una manera más efectiva. La persona que, en cierto caso, actúa sin pensar, y se deja llevar por la ira, el entusiasmo o el miedo, probablemente no actuará con inteligencia.

Hay un segundo nivel más elevado, en el cual la plena racionalidad exige sopesar con inteligencia, no sólo la eficacia de los medios, sino también el valor de los fines. De no hacerse así, una persona podría aplicar un plan concebido con el mayor refinamiento pero persiguiendo un objetivo absurdo.

Actuar irracionalmente, significa verse arrastrado exclusivamente por impulsos y emociones positivas o negativas, surgidas al llevar a cabo una acción, o simplemente al imaginarla; por su parte, actuar con inteligencia significa básicamente guiarse por una consideración de la realización humana, o por el daño humano que se puede evitar, los que, de manera inmediata o mediata se pueden promover por medio de la acción.

Hemos comparado a la persona que se guía considerando la realización humana que puede promover, con la persona guiada exclusivamente por los sentimientos o las emociones. Pero, ¿qué hay de la persona que se propone obtener bienes instrumentales como el dinero o la buena reputación? ¿Acaso esa persona actúa de manera inteligente? Depende. Si persigue tales bienes como medios necesarios para promover la realización humana, actúa racionalmente; si no es el caso y el actor en realidad se mueve por los sentimientos intensos que se relacionan con la obtención de aquellos bienes instrumentales, entonces esa persona actúa en forma irracional.

Ahora podemos abordar la pregunta ¿Vale la pena actuar en forma inteligente? Esta pregunta es tan básica que es difícil articular con claridad una respuesta; con todo, se puede arrojar cierta luz examinando brevemente la principal opción que hay como alternativa: suponiendo que una persona conscientemente decide no regular su vida con inteligencia: ¿De qué otra forma o qué otra alternativa tiene para regularla?

El punto fundamental en realidad es muy sencillo, nuestra inteligencia es capaz de sondear y entender el campo completo de las posibilidades humanas y los modos de alcanzar nuestra realización y la de los demás. Por el contrario, solo ciertos aspectos de la realidad suscitan nuestras emociones. Quien decide *seguir la emoción* en sus consideraciones, va a dejar de lado muchos datos importantes, condenándose a cometer serios errores.

Hay una segunda razón fundamental para concederle a la inteligencia el papel principal de nuestra vida; simplemente: sólo podemos lograr unidad dentro de nosotros mismos, esforzándonos por educar nuestros sentimientos y emociones, en las formas que sugiere la razón. Ello se debe a que nuestras acciones forman hábitos, por ejemplo: la persona que logra controlar hoy su ira, sentirá menos ira la próxima vez que se enfrente a una situación similar, y así sucesivamente.

Por otra parte, si simplemente seguimos nuestras emociones, no lograremos integrar los diversos aspectos de nuestra personalidad, ya que cada emoción o sentimiento tira en su propia dirección. Así, por ejemplo, un gerente puede experimentar al mismo tiempo: sentimientos de ira o miedo ante una posible represalia de su jefe; ambición profesional y social; deseos compulsivos de dinero; cansancio ante las exigencias de su puesto; envidia de algunos colegas; vergüenza por un trato turbio en el cual se ha involucrado y así sucesivamente. Al no existir un esfuerzo sostenido por poner este dispar conjunto de sentimientos bajo el control de la razón, su personalidad simplemente se convertirá en un campo de batalla para impulsos que compiten entre sí, la mayoría de los cuales están destinados a la frustración.

Más aún, la falta de integración interna, generada por actuar siguiendo sentimientos que se subordinan a la razón, se ve exacerbada por el hecho de que, en el ámbito de la emoción y el sentimiento, una dosis constante de estímulo trae por resultado un nivel decreciente de gratificación sensible o

reducción de tensiones, ya sea que se trate de comer, soltar la ira o cualquier otra acción que se lleve a cabo en respuesta a una motivación sensible, la ley de las utilidades decrecientes siempre impera.

En resumen podemos afirmar que:

- a) Actuar con inteligencia exige, que consideremos cuidadosamente la mejor manera de lograr nuestros objetivos y también el valor de los mismos; de modo que persigamos sólo objetivos dignos de alcanzarse.
- b) En última instancia, sólo los diferentes aspectos de la realización de los seres humanos tienen valor en sí mismos.
- c) Dando a nuestra inteligencia el papel rector de nuestra vida, podemos tomar en consideración todos los datos de importancia, hacemos posible que haya unidad interna entre nuestras diversas ideas y nuestros sentimientos, y podemos asegurar que perseguimos fines valiosos.

Ahora bien, por lo que se refiere al segundo aspecto, la pregunta clave sería ¿Por qué tomar en consideración los sentimientos de los demás?

Cada vez que preferimos ignorar el bienestar de los demás, reducimos (por lo menos de manera marginal) la importancia de ese bienestar para nosotros y la fuerza de los vínculos que nos unen a los demás; también se reduce la importancia que le damos a actuar inteligentemente, en contraposición a dejarse llevar por arranques de emoción, y, por último, cuando tratamos a los demás como si no tuvieran valor o dignidad intrínsecas, automáticamente relativizamos nuestro propio valor ante nuestros ojos.

Es importante notar cómo influye en nuestra autoestima la forma en cómo tratamos a los demás: si en la práctica, trato a los demás como si no poseyeran dignidad ni valor intrínsecos, sentiré una fuerte compulsión a justificar mis acciones ante mí mismo, manteniendo la creencia de que de veras son insignificantes y no merecen atención. Si los demás no tienen una dignidad intrínseca, yo tampoco la tengo, y, mientras más los trate como si no merecieran atención, más relativizo yo mi propio auto respeto y autoestima.

Por el contrario si entiendo la dignidad de cada persona como ser racional y actúo en consecuencia con atención y respeto, de manera automática yo adquiero un sentido más elevado de mi propia dignidad

¿Es de veras acertado que tome en cuenta los intereses de los demás?

En verdad lo es; tenemos las siguientes buenas razones para no comportarnos de una manera puramente egoísta:

- a) Si eres egoísta y defraudas a los demás, ellos se desquitarán. Por otra parte, si eres considerado para con sus intereses, estarás construyendo relaciones productivas para el futuro.
- b) Incluso en los casos donde no es probable que vuelvas a ver a la persona en el futuro, o, cuando puedas pensar que te beneficiará actuar en forma egoísta; si persistes en actuar honestamente, estarás modelando tus emociones de una forma que facilitará que los demás te reconozcan como un cooperador. Otros cooperadores te buscarán, se identificarán contigo y entrarán en relaciones productivas contigo.
- c) A un nivel todavía más básico, ignorando los intereses de los demás, estarás modelando tu propio carácter profundo; concretamente:
 - i. Te estarás aislando de los demás (cada vez que los ignoras, ellos se vuelven menos importantes para ti),
 - ii. Intensificarás tu tendencia a que te arrastren sentimientos y emociones, en lugar de que te conduzca la razón (cada vez que ignoras los dictados de tu inteligencia, hacerlo se vuelve menos significativo para ti), y,
 - iii. Estarás socavando tu autoestima (cada vez que tratas a otro ser humano como si fuera basura, refuerzas la visión de ti mismo como basura)

Actuar éticamente, la perspectiva de la empresa

Por lo general, la gente piensa en la ética en relación con las acciones individuales, pero existen dos razones por las cuales la calidad ética de las acciones de la empresa tiene importancia. En primer lugar, la postura ética de un individuo se ve afectada por la postura de los grupos con los cuales está asociado; y, en segundo lugar los valores éticos de una organización influyen en modo considerable en su capacidad de desempeñarse con eficacia.

La raíz de la cuestión es, que, ciertas responsabilidades individuales derivan del hecho de que un individuo pertenece a una comunidad, y esas responsabilidades no existirían de no pertenecer a esa comunidad. Una de esas responsabilidades, es hacer lo que uno razonablemente pueda, para definir las políticas y acciones de los grupos a los que uno pertenece, a fin de que sean éticas.

A fin de cuentas siempre regresamos a la responsabilidad de los seres humanos de actuar o dejar de actuar de cierta manera, y, a que esta responsabilidad sólo puede ser rota por individuos que saben lo que hacen y deciden actuar de esa manera. En tal sentido, la inmoralidad es algo radicalmente personal y no transferible, por ejemplo: los pecados de los padres permanecen en los padres y nunca pueden manchar a sus hijos.

Debemos tener claro que para determinar cuáles son las responsabilidades precisas de los seres humanos individuales, es necesario también tomar en cuenta cuáles son las responsabilidades precisas de los grupos a los cuales pertenecen.

También deberá quedar claro a estas alturas, que una importante responsabilidad de los individuos es la cuidadosa selección de los grupos a los cuales se llegan a asociar; desde un punto de vista ético,

una de las decisiones más importantes de un profesional es “decidir” si va a trabajar para cierta compañía.

El comportamiento ético promueve la dedicación de los empleados al éxito de la empresa, contribuye a su buena reputación y a que otras organizaciones se muestren dispuestas a confiar en ella. Está claro que tener una buena reputación, contar con la confianza de las demás organizaciones y con una fuerza de trabajo dedicada al éxito de la empresa, ejercerán influencia positiva en el rendimiento de cualquier organización.

Los nuevos productos o servicios; las estructuras organizacionales; las políticas de compensación; la explotación de nuevos mercados; la posesión de activos valiosos y demás, son factores que pueden dar una ventaja competitiva, pero que frecuentemente el competidor puede imitar con facilidad. Por el contrario, factores como la dedicación, la reputación y la confianza, en virtud de que surgen de la actuación consistentemente ética, son mucho más difíciles de imitar y pueden conformar ventajas competitivas sostenibles, y por lo tanto, una Posición Estratégica Relevante.

La dedicación de los empleados se refiere a la disposición para consagrar sus esfuerzos a promover los intereses comunes de la empresa, en lugar de enfocarse a beneficiar sus propios intereses individuales.

Unos estándares éticos elevados son más importantes para una organización empresarial, en tanto ésta:

- a) Tenga que hacer negocios con socios a quienes se exige comprometer recursos significativos sin que ellos puedan obtener de la empresa garantías confiables de que cumplirá sus compromisos;
- b) No pueda medir confiablemente la calidad del trabajo de los empleados clave; en cuyo caso será de especial valor un alto grado de dedicación por parte del empleado. Si faltan esos estándares, la organización no será capaz de permanecer a la vanguardia de su rama. La supervisión y los incentivos no pueden introducir calidad en ese trabajo; tiene que derivar de la mente de los empleados mismos, de sus valores.

¿En que puestos es relativamente más difícil medir la calidad? En términos generales, es relativamente más fácil en puestos donde se producen cosas, y relativamente más difícil en puestos donde se prestan servicios, y entre estos, suele ser más difícil mientras más elevado sea el nivel de calificación del empleado.

- c) Necesite poder confiar en la transmisión rápida y precisa de información dentro de ella, o entre ella y algunos de sus socios empresariales.

Si la información abundante, oportuna, rica y precisa es esencial a una empresa, entonces la confianza – y por ende la ética- es también esencial a esa empresa. A fin de que un gerente reciba la información que necesita para tomar las mejores decisiones posibles, es preciso que consiga que confíen en él las personas que están en posición de darle esa información.

Por ejemplo, es muy importante para una empresa de consultoría, que sus colaboradores compartan libremente sus conocimientos y experiencias entre sí, de modo que crezca la aptitud

de todos y se desarrolle un cuerpo de conocimientos comunes, en el cual la firma pueda apoyarse. Pero si los consultores, tomados individualmente, no confían en la organización, procurarán guardarse para sí los conocimientos de valor que adquieran pensando que mientras más *indispensables* se vuelvan, más seguros estarán en lo profesional.

- d) Sea de gran tamaño y visualice un largo periodo de vida

Para las pequeñas empresas que visualizan un periodo corto de vida, es relativamente de menor importancia – desde el punto de vista del éxito empresarial- empeñarse verdaderamente en el comportamiento ético.

La preocupación común de muchos empresarios exitosos, cuyas empresas crecen hasta alcanzar un tamaño medio, o tal vez hasta mayor, será el de enfrentar el hecho de que no son capaces de supervisar personalmente todo lo que ocurra en el negocio, el verdadero problema llega a ser, cómo crear una cultura de honradez, y, que se transmita esa manera de actuar a la organización.

A estas alturas no se contentará con saber, digamos, que en lo personal, trata bien a todos sus empleados, tampoco lo dejará contento, el hecho de que durante un periodo dado haya evidencia de que ninguno de esos empleados ha sido tratado injustamente por los gerentes de la organización. Lo que quiere saber, es cuáles son los pasos que puede dar para inculcar en la organización, tan profundamente como sea posible, el valor de la rectitud, no sólo para el presente sino también para el futuro, y no solo para las ocasiones en las cuales él esté ahí para supervisar las cosas, sino también y sobre todo para las ocasiones que nunca llegarán a su conocimiento.

Conceptos fundamentales para el análisis ético.

En este apartado, analizaremos conceptos básicos que facilitan el entendimiento de los problemas morales.

Podemos dar el nombre de *bien instrumental* a algo deseable, no por su valor intrínseco, sino porque es útil para obtener otras cosas que nos interesan, también podemos decir que no es intrínsecamente bueno sino solo bueno instrumentalmente. Un ejemplo claro de un bien instrumental es el dinero.

Bien intrínseco es algo valioso o bueno en sí mismo. Un ejemplo de bien intrínseco es el conocimiento, el cual es bueno en sí mismo, nos dé o no, más dinero, poder o prestigio. Desde el punto de vista de la acción humana, son intrínsecamente valiosas sólo las diversas facetas del bienestar de las personas.

Por otra parte, es importante subrayar, que el hecho de que algo sea bueno, no implica que todos y cada uno de los individuos tengan que interesarse en ello de una manera personal. Asimismo, del hecho de que algo sea bueno no se sigue que uno deba de estar dispuesto a pagar cualquier precio por ello, más aún, es signo de madurez intelectual ser capaz de discernir la bondad de algo que a uno le atrae muy poco.

He aquí una lista de cosas que son objetivamente buenas, sea cual fuere la opinión de alguien acerca de ellas.

- a) El conocimiento. Es evidente que estar bien informado es deseable y que el error y la ignorancia han de evitarse, se puede participar en éste o en los demás bienes humanos básicos en una gran variedad de formas y grados.
- b) La vida. Abarca la salud, la vitalidad, el estar exento de dolor, y el bien de transmitir la vida teniendo hijos.
- c) Excelencia en el juego y el trabajo. Se refiere a todas aquellas actividades que nos dan oportunidad de ejercitar nuestras facultades y destrezas, y que apreciamos y disfrutamos por sí mismas. Incluye los deportes, el baile, la música y demás. En el sentido con el que se usa el término, a menudo puede haber un elemento de *juego* en muchas cosas que hacemos, más aún, es probable que cualquier actividad profesional que se lleve a cabo, como es debido, contenga un elemento importante de *juego* en el sentido expresado.
- d) Experiencia estética. Se refiere a la experiencia y el goce de la belleza.
- e) Armonía con los demás. Incluye, a la amistad, al amor entre padres e hijos, al de los cónyuges, a la vida social bien ordenada, a la comunidad profesional y demás.
- f) Armonía dentro de nosotros mismos. Se refiere al ser capaz de actuar con inteligencia, de adquirir verdadero dominio sobre nuestras acciones y ser capaces de moldear a nuestra vida y carácter de acuerdo con la verdad que percibimos. No ejercemos control inteligente de nuestra vida, si actuamos por perjuicio o impulso ciego, de manera arbitraria o como simple instrumento en las manos de otros. Facilitamos ejercer ese control si educamos nuestras emociones y cultivamos los hábitos debidos, y
- g) Armonía con Dios o armonía con el fundamento de la realidad. Este bien se constituye por el establecimiento y sostenimiento de las relaciones debidas entre uno y Dios.

Podemos llamar bien inteligible a algo cuya capacidad de contribuir a la realización de los seres humanos es captada por nuestra inteligencia, es algo que entendemos como bueno (sea intrínseca o instrumentalmente)

Llamamos mal o daño inteligible a algo que entendemos como obstáculo para la realización de los seres humanos.

El hecho de que entendamos algo como bueno o valioso, aporta un móvil positivo para el comportamiento; de manera similar el hecho de que entendamos algo como malo o perjudicial, da motivos para evitarlo.

Un bien inteligible nos puede mover a actuar de cierta manera, pero, también nuestras emociones y sentimientos nos pueden llevar a actuar, cuando experimentamos sensiblemente (a través de nuestros sentidos o de nuestra imaginación) un objeto individual o una situación concreta.

En algunos casos, nuestras emociones y nuestra inteligencia nos indican la misma dirección y no surge problema alguno. No obstante, en otros casos la motivación sensible puede llevarnos en

direcciones que están en conflicto; además, algunas o todas nuestras emociones pueden chocar con los dictados de nuestra inteligencia. En esos casos es necesario escoger.

El principio de la racionalidad indica precisamente que en una situación conflictiva –en extremo común– hay muy buenas razones para darle a nuestra inteligencia un papel moderador y orientador de nuestras emociones (lo cual no quiere decir que nuestras emociones deban suprimirse); por último hay todavía ocasiones en donde una persona actúa en forma automática o compulsiva, sin deliberación previa ni elección.

Podemos actuar voluntariamente en una de tres formas: Podemos querer causar cierto estado de cosas como fin en sí mismo; Podemos querer causar un cierto estado de cosas como medios para un fin ulterior; También podemos aceptar causar cierto estado de cosas no como fin ni como medio para algo más, sino tan sólo como un efecto colateral de causar otro estado de cosas.

El punto principal a recordar es la importantísima distinción, para los fines del análisis ético, entre querer algo (sea como medio o como fin mismo) y aceptar algo como efecto colateral.

Hay dos clases fundamentales de normas éticas, por una parte las normas éticas absolutas, donde no es permisible hacer excepciones, se basan en el principio de evitar la elección directa de causar un daño y por otra parte las normas éticas no absolutas, las cuáles son verdaderas e importantes pero están abiertas a excepciones.

Sería un error pensar que las normas no absolutas no son importantes o que son menos importantes que las absolutas. Pero éste es un error frecuente que tal vez se relacione con el hecho de que la mayoría concibe la ética como un catálogo de prohibiciones: “ *se prohíbe hacer esto o aquello...*” Si este fuera el caso, tendría sentido pensar que las prohibiciones absolutas son más importantes que las no absolutas. Pero tal imagen de la ética es profundamente desorientadora.

Por supuesto que hay normas morales negativas, y estas trazan una moralidad de deberes elementales. Esa moralidad precisa los requisitos elementales de la realización humana, expresados en esas normas negativa básicas (“*no matarás, no robarás...*”) Esas normas deben respetarse porque es imposible romperlas sin lesionar a los seres humanos.

Pero más allá de tales preceptos negativos se encuentra el ámbito mucho más amplio (y mucho más interesante, se podría decir) de la moralidad de la aspiración. Esta última no se ocupa con descubrir cual es el mínimo indispensable, sino más bien con explorar las regiones más altas de la excelencia que está abierta al esfuerzo humano y con sacar plena ventaja de todas las oportunidades de promover el bien, abiertas a nosotros. Es la moralidad de la vida buena, de los seres humanos viviendo a su mejor nivel, de la realización más plena de los poderes humanos.

Las moralidades del deber y de la aspiración no deben concebirse como antagónicas entre sí; más bien son complementarias.

Un procedimiento efectivo para el estudio de los problemas de la ética empresarial es dividir el análisis en dos fases. En la primera, se identifican las normas morales absolutas pertinentes, se detectan, de entre las opciones disponibles, las opciones intrínsecamente incorrectas y se las descarta debido a que no llegan a un mínimo aceptable. En la segunda fase hay que hacer un esfuerzo sostenido de

imaginación, a fin de generar otras opciones que no sólo respeten los estándares mínimos, sino efectivamente logren promover el bienestar de todos los implicados de una manera tan cabal como sea posible.

Principios fundamentales de la ética de empresa.

En última instancia, todas nuestras conclusiones acerca de lo que es correcto o incorrecto hacer, se derivan de un número limitado de principios éticos fundamentales, a continuación se detallan los aplicables a la ética empresarial:

Principio de solidaridad: Tenemos que preocuparnos por promover el bienestar de todos los seres humanos, no sólo el nuestro. En la medida en que no lo hagamos, socavaremos nuestra propia realización.

Encontramos este principio en el fundamento de las principales tradiciones éticas y religiosas. Incluso ha sido una preocupación de los grandes maestros morales. A título de ejemplo, tenemos:

- a) “Los buenos, al actuar, consideran que lo mejor para los demás, es para ellos lo mejor” (Hitopadesa, hinduismo)
- b) “Amarás a tu prójimo, como a ti mismo” (Levítico, 19:18, judaísmo)
- c) “Por eso, haz a los demás todo aquello que quieres que te hagan a ti”(Mateo, 7:12, cristianismo)
- d) “No hieras a los demás con aquello que te lastima a ti” (Uñada varga 5:, budismo)
- e) “No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti” (Analectas 15:23, confucianismo)
- f) “Ninguno de ustedes es un creyente hasta que quiera para su hermano lo que él quiere para sí mismo” (Tradiciones, Islam)

Principio de racionalidad: Siempre debemos esforzarnos por actuar con inteligencia.

Principio de equidad o imparcialidad: Debemos aplicar los mismos criterios para juzgar nuestras propias acciones, las de las personas que queremos y la de los extraños.

Este principio no exige que uno trate a todo el mundo de la misma manera, se permite tratar de manera diferente a personas diferentes, con tal de que se tenga una razón para discriminar; dicha razón también sería válida si otras personas estuvieran implicadas.

La forma más sencilla de aplicarlo es considerar cual sería la posición de uno si los papeles se invirtieran, o sea, si uno tuviera que cargar con las consecuencias desfavorables de la acción.-Se refleja en el consejo que a menudo se da en la vida común y corriente: “*Ponte en su lugar*”

Otra prueba sencilla, pero poderosa, es la consistencia, es decir, aplicaremos la misma regla cuando su aplicación nos favorezca y cuando no sea así. También, se puede cuestionar si un curso de acción propuesto se puede recomendar como regla universal que se aplicaría a todos.

Se puede decir que una acción es equitativa, si fuera aprobada por un espectador imparcial cuando él considerara en la misma forma los intereses de todas las partes afectadas.

Principio de eficiencia: Al tratar de promover la realización humana, las buenas intenciones no son suficientes; tenemos que esforzarnos por usar medios eficaces.

Tal vez pueda parecer sorprendente que se diga, que a fin de actuar éticamente hay que tratar de actuar con eficiencia, pues si uno quiere promover la realización humana, no es posible quedar satisfecho con buenas intenciones indefinidas e imprácticas; es preciso llevar las intenciones a la realidad, y ello significa actuar de la manera más eficiente posible.

Principio de abstenerse de elegir dañar a un ser humano: Nunca debemos elegir directamente dañar a un ser humano en un aspecto de su identidad personal.

Algunas personas piensan, que bajo ciertas circunstancias, podría estar justificado elegir directamente causar un daño a alguien, si ésta es la única manera de evitar consecuencias, incluso peores. Dado que es un punto controversial, a continuación se señalan las razones que avalan el principio:

- a) No es posible determinar si las consecuencias de elegir causar un daño a un ser humano, son mejores o peores que las consecuencias de una decisión opuesta. Hay dos razones fundamentales para ello:
 - a. No es posible tomar en cuenta todas las consecuencias de un curso de acción propuesto.
 - b. Incluso si fuera posible prever todas las consecuencias de nuestros actos, es imposible discernir si las buenas consecuencias pesasen más que las malas. Además sería preciso sumar las buenas y las malas consecuencias de cada uno de los actos contemplados, a fin de determinar si se producirá un mayor bien neto.
- b) Todo ser humano es un individuo de valor y dignidad inmensurable, y como tal, nunca es correcto usarlo como simple instrumento para los propósitos de un tercero.
- c) La concepción alternativa exige que estemos dispuestos a sacrificar absolutamente todos los compromisos que hemos adoptado y todas nuestras convicciones básicas. Las personas que se dicen dispuestas a hacer cualquier cosa, con tal de que sea necesaria para el *bien mayor*, son personas para quienes en realidad ningún principio es sagrado y ningún compromiso definitivo.

Principio de responsabilidad del papel que hay que desempeñar: No tenemos la misma responsabilidad hacia todos los aspectos del bienestar de todos los seres humanos. Nuestras circunstancias, capacidades, papeles y compromisos específicos nos dan responsabilidad prioritaria sobre ciertos aspectos del bienestar de ciertas personas.

Si tuviéramos las mismas responsabilidades con todos, no tendríamos ni razón ni oportunidad de estar especialmente cerca de nadie; por lo que se justifica que las personas asuman responsabilidades especiales, derivadas de los papeles especiales que desempeñan.

Tenemos que hacer énfasis en la importancia de que cada persona tenga un plan de vida que integre sus objetivos, orientaciones y compromisos de una manera armónica. Dicho de una manera sencilla: cada persona tiene ante sí un vasto campo de oportunidades para lograr objetivos valiosos, pero si no impone prioridades estables, en los sentimientos siempre mudables de atracción y repulsión que experimenta, esas oportunidades están condenadas a desperdiciarse.

Los requisitos racionales básicos de cualquier plan de vida, son los siguientes:

- a) Es necesario cierto grado de concentración y compromiso. En principio, son innumerables los objetivos que podrían perseguirse, pero el tiempo, la energía y los recursos son limitados. A fin de ser efectivos, es preciso concentrarse en ciertos objetivos y compromisos prioritarios.
- b) La elección de, en qué concentrarse, ha de tomar en cuenta los talentos y oportunidades característicos de cada cual. Sí una persona no se compromete a seguir una vocación para la cual está excepcionalmente dotada sin que haya una razón adecuada para ello, el hecho indicará, que, o bien esa persona no ha captado adecuadamente el atractivo real de los bienes que pudo haber logrado, o bien se está dejando llevar por sentimientos de agrado o desagrado.

El principio de la responsabilidad del papel por desempeñar en la vida posee gran importancia en la ética profesional. Por ello en este momento debemos preguntarnos: ¿Cuál es la responsabilidad de los ejecutivos?

La forma de contestar este tipo de pregunta es cuestionándonos cuales son, las oportunidades especiales de promover el bien o el perjuicio de los demás, que tienen los ejecutivos, en virtud de su posición especial; y cuales son los compromisos especiales, implícitos o explícitos, que los ejecutivos han contraído al aceptar sus puestos y seleccionar esta carrera.

Enfocando de esta forma la cuestión, emergen las responsabilidades siguientes:

- a) Fomentar la eficacia de la organización. Hoy en día tenemos una sociedad donde todas las tareas principales son efectuadas por organizaciones más que por individuos, básicamente porque pueden hacer acopio de mayores recursos: conocimientos, habilidades y equipo.

Al mismo tiempo, conocemos que en las empresas existe una tendencia innata a degenerar en burocracia, ineficacia, timidez y desperdicio. Hay necesidad de un esfuerzo constante por reenfocar su misión, concentrar sus energías y someterlas a una disciplina, lo cual constituye una responsabilidad especial de los gerentes.

De lo bien que lleven a cabo esa tarea depende no solamente la prosperidad de toda la empresa, sino también, lo bien que la organización atienda las necesidades de los demás.

- b) Fomentar la unidad de la organización. Las organizaciones están integradas por muchos individuos, y cada uno de ellos tiene sus propias ideas, aspiraciones y ambiciones; por sí solas las organizaciones tienden a la desunión y a la disgregación. Esa tendencia natural solo puede contrarrestarse por medio de un esfuerzo constante dirigido a crear una cultura común, enfocando a la organización en metas comunes y dando a sus miembros razones para trabajar en equipo.

Dado que esta tarea es esencial para el éxito de la organización y para su capacidad de contribuir a la sociedad en su conjunto, y puesto que los ejecutivos de la organización se encuentran en una posición estratégica para llevarla a cabo (es más si no la efectúan, nadie más puede substituirlos plenamente en esta tarea), desempeñarla es una importante responsabilidad del papel de ejecutivo.

- c) Cumplir con sus responsabilidades fiduciarias. En la gran mayoría de los casos, los gerentes no son propietarios; por lo general administran recursos que pertenecen a otros, son personas ubicadas en una posición de confianza.

Una de las características que definen la responsabilidad del papel de los gerentes, es que tienen que conducirse con la escrupulosidad que se espera de los fiduciarios, en todos los asuntos donde pueda haber un conflicto entre sus propios intereses y los de la organización que le emplea.

El principio básico es que los gerentes han aceptado ciertos poderes en el entendimiento implícito de que los usarán para beneficiar a sus principales. De acuerdo con ello, usar esos poderes para su propio beneficio, es abusar de los mismos.

El principio de la responsabilidad del papel que hay que desempeñar, tiene una implicación muy práctica e importante en la ética empresarial, que a menudo se pasa por alto; por ejemplo: puede ocurrir que una compañía siga políticas muy adelantadas e innovadoras para asegurarse de que sus operaciones no producen daños al ambiente, yendo en ese sentido más allá de las exigencias de la ley; la gente se inclina demasiado a concluir que, una segunda compañía, que simplemente cumple con la ley en esos asuntos, es, por ese hecho, menos ética que la primera. Una reflexión sobre el principio del papel que hay que desempeñar muestra que ello no es necesariamente así.

Hay otros principios para una acertada toma de decisiones que son menos últimos o fundamentales, en el sentido de que, derivan de los ya mencionados. Dos de ellos se aplican con frecuencia en el análisis ético de las decisiones de negocios:

Principio de aceptación de efectos colaterales perniciosos: Bajo ciertas circunstancias, puede ser razonable realizar acciones que probablemente o incluso seguramente, provocarán efectos colaterales perniciosos.

Las condiciones bajo las cuáles sería posible aceptar razonablemente causar cierto perjuicio como consecuencia de las propias acciones, generalmente serán:

- a) La acción misma no tiene que ser de tal forma, que si se efectúa, necesariamente se tiene que elegir causar perjuicio, pues en ese caso la acción caerá bajo el principio de abstenerse de elegir directamente dañar a un ser humano. Otro modo de decir esto, es que no se ha de elegir causar daño, ni como fin, ni como medio para un objetivo ulterior, a lo sumo, se puede aceptar como un efecto colateral.
- b) La aceptación de los efectos colaterales perniciosos, tiene que ser compatible con la equidad: se debe estar dispuesto a realizar la acción, aún si las personas afectadas por los efectos colaterales, fuéramos nosotros, o nuestros seres queridos, en lugar de extraños.

Principio de cooperación en la inmoralidad: Bajo ciertas circunstancias, puede ser razonable cooperar de cierta manera en las acciones inmorales de otras personas.

A pesar de que quisiéramos hacer lo correcto en todo momento, vivimos en un mundo donde muchas personas están dispuestas a actuar inmoralmente. A menudo sucede que los demás tratan de usar el resultado de nuestro trabajo con fines inmorales, o intentan presionarnos para que cooperemos con ellos en acciones que parecen éticamente incorrectas.

Podemos intentar aislar las condiciones que hacen razonable cooperar en las acciones inmorales de los demás. En lo fundamental son como sigue:

- a) La acción, es sólo una parte subordinada, a la acción inmoral de la otra persona o personas.
- b) La cooperación es meramente “material”, o sea, no se quiere en momento alguno el fin inmoral, ni se aprueba ni se desea su éxito.
- c) Tomada como una acción individualmente considerada, la parte en que uno contribuye a la acción inmoral, no es inmoral en sí misma.
- d) No implica falta de equidad aceptar que logren sus fines las personas con quienes se coopera; ello significa que las razones que me motivan a involucrarme en esa cooperación puramente material son tan fuertes, que todavía estaría dispuesto a cooperar si las personas perjudicadas fuéramos yo o mis seres queridos.

Por último, al hacer consideraciones acerca de problemas de ética empresarial se usa el análisis de costos y beneficios. Esta técnica puede ser muy útil, pero siempre ha de usarse dentro del marco de los principios morales antes definidos, no como sustituto de los mismos.

En lo fundamental deben observarse las tres restricciones que siguen, a fin de asegurar que las técnicas se subordinan a un análisis basado en principios, en lugar de sustituirlo:

- a) Puesto que no pretendemos que las técnicas nos permitan sumar y restar el valor absoluto de los diversos aspectos de la relación humana, nunca hemos de concluir qué, es posible sacrificar sin problemas a algunos seres humanos por otros, aún cuando los números pudieran decir algo distinto.. Dicho de otro modo, hay que reconocer que las técnicas nunca podrán justificar la violación del principio de no causar daños intencionalmente.
- b) Puesto que reconocemos que empleando estas técnicas usamos como punto de partida las evaluaciones y preferencias usuales de una sociedad dada, siempre hemos de estar dispuestos a criticar esas evaluaciones cuando parezcan violar los principios éticos fundamentales o los derechos humanos.
- c) Por último, también es importante darse cuenta explícitamente de que el hecho de que los beneficios de una acción superen a los costos, todavía deja abierta la pregunta de, sí los costos y los beneficios se distribuyeron de manera equitativa. ¿Me quedo con todos los beneficios mientras que los demás sufren los daños? ¿Corren los costos a cargo de unos cuantos, en tanto que un gran número disfruta la mayoría de los beneficios?

Si no hay equidad en la distribución de costos y beneficios resultantes, de acuerdo con el principio de equidad, será necesario estudiar si es posible compensar a las personas que cargaron los costos.

En torno a la cuestión de, si es equitativo o no, que una empresa acepte que, sobre ciertas personas se impongan cargas adicionales, a fin de proveer beneficios a otras, viene a cuento el análisis del principio de aceptación de efectos colaterales perniciosos, que examina los criterios para aceptar que se cause efectos perjudiciales a otras partes, y las condiciones bajo las cuales surge la responsabilidad de compensar tales perjuicios.

Segunda parte. LAS RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA.

No es justificable la postura de que las únicas responsabilidades de las organizaciones empresariales son observar la ley y aumentar sus utilidades. Ello es así porque:

- a) Las responsabilidades morales van más allá de las obligaciones legales,
- b) Los grupos, y no sólo los seres humanos individuales, tienen obligaciones morales,
- c) La pretensión de que todo el superávit económico generado por una firma pertenece exclusivamente a sus accionistas no posee base ni en la ley, ni en las prácticas comunes, ni siquiera en las expectativas de la mayoría de los accionistas;
- d) Por sí misma la mano invisible del mercado no puede garantizar ni la eficiencia económica más alta, ni una satisfactoria distribución y uso de los bienes económicos que tome en consideración todos los factores relevantes.

Los *stakeholders* de una empresa, son todas las partes afectadas por sus operaciones, son los dueños, gerentes, empleados, acreedores, distribuidores, clientes, proveedores, sindicatos y comunidad donde opera. Pero no es sostenible la postura según la cual la principal responsabilidad de las organizaciones empresariales es equilibrar los intereses de todos sus *stakeholders*, ya que las responsabilidades de una empresa para con sus miembros son más fuertes que las que tienen con otros stakeholders.

En orden de prioridad, las principales responsabilidades de una empresa son las siguientes:

- a) En primer lugar, la empresa tiene que cumplir sus responsabilidades primarias, que son: no perjudicar a nadie intencionalmente; no llevar a cabo actividades que provoquen efectos colaterales perniciosos, salvo por razón proporcionada; cumplir la ley; no engañar; celebrar contratos equitativos y cumplir las obligaciones que emanen de ellos, sobre todo las obligaciones para con los consumidores, acreedores, proveedores y empleados; pagar a los accionistas réditos proporcionales al nivel del riesgo que hayan corrido.
- b) Una vez satisfecho lo anterior, la siguiente prioridad es minimizar los efectos colaterales perniciosos, sin que su aceptación viole el principio de equidad, y si ello no es posible compensar a las partes afectadas.

- c) Si ha generado utilidades suficientes para satisfacer las responsabilidades anteriores; hay cuatro responsabilidades más que la empresa ha de cumplir, sin que se pueda definir un orden generalmente válido; lo razonable es tratar de cumplirlas simultáneamente. De las circunstancias de cada caso dependerá la proporción en la cual se han de asignar los recursos. Estas cuatro áreas de responsabilidad son:
- a. Hacer participar a los empleados y los accionistas en la prosperidad que han contribuido a generar,
 - b. Apoyar las iniciativas valiosas de la comunidad mediante una porción relativamente pequeña de las utilidades de la empresa,
 - c. Expandir y/o mejorar las operaciones de la empresa, contribuyendo con ello a la creación de empleos, a la satisfacción de las necesidades y a la creación de riqueza en la comunidad.
 - d. Dedicar recursos para sostener y fortalecer las tradiciones especiales de servicio al bien común de la sociedad, propias de la empresa.

A causa de las razones aducidas arriba, y de las limitaciones que poseen las utilidades contabilizables, como parámetro para la efectividad económica, no se justifica concebir como la finalidad de la empresa la maximización de sus utilidades.

Con todo, es perfectamente razonable afirmar que el fin de la empresa es:

“Generar todo el valor económico posible en forma congruente con todas las responsabilidades de una empresa, y distribuir con equidad ese valor económico entre todos sus aportadores”. No obstante, ***este objetivo es razonable y legítimo mas que obligatorio.***

Las responsabilidades para con los clientes.

El requisito para que la relación entre una empresa y su clientela sea ética (es decir, congruente con los principios de la acción inteligente y la solidaridad) es que se base en una verdadera actitud de servicio, es decir, que trate de contribuir con sus productos y servicios a que su clientela lleve una vida más rica y más plena. Este enfoque de las relaciones de la empresa con su clientela se puede llamar el paradigma del servicio y se lo puede contraponer al paradigma de la guerra, en este último, la empresa se ve a sí misma en competencia con su clientela, en lugar de cooperar con ella.

Además de la responsabilidad básica enunciada antes, la empresa también ha de ofrecer productos cuya seguridad corresponda a las expectativas comunes de los clientes o les advierta con claridad que la seguridad ha tenido que reducirse, a fin de lograr otros objetivos valiosos.

Siendo así, no debería plantear problema afirmar que las empresas tienen la obligación de hacer un esfuerzo *razonable* para que los productos y servicios sean seguros.

Sin embargo, ¿Qué es hacer un esfuerzo razonable? Lo que significa hacer un esfuerzo razonable depende del costo de introducir características de seguridad, de los usuarios proyectados y de las circunstancias bajo las cuales se usará el producto, y de muchos otros factores.

Hacer un esfuerzo razonable para que un producto sea seguro no es de ninguna manera lo mismo que hacer de ese producto todo lo seguro que puede ser. Siempre es posible hacer un producto más seguro de lo que es... a un costo. Quien debe decidir cual es el equilibrio entre los costos y la seguridad, es el consumidor, siempre y cuando cuente con la información necesaria.

Otra cuestión más de la política de productos con implicaciones éticas es la obsolescencia planeada, distinguiendo varias clases:

- a) Obsolescencia pospuesta. Se refiere a la situación donde el fabricante de un producto detiene la introducción de una versión mejorada del mismo, hasta agotar los inventarios actuales de la versión antigua. No habiendo una clara intención de explotación, no tendrá por lo general nada de incorrecto.

Cualquier perjuicio provocado por la demora en prestar un mejor servicio, será un efecto colateral de medidas legítimas, tomadas para evitar otros perjuicios, tales como las pérdidas en inventarios.

- b) Obsolescencia física integrada en el diseño del producto. Consiste en diseñar intencionalmente un producto, o una parte, de modo que dure menos de lo que de otro modo hubiera sido posible, con el fin de que el cliente compre otra vez, antes de lo que hubiera sido necesario.

En este caso, no necesariamente hay móviles aviesos. Si construir productos más durables es más caro y los clientes prefieren pagar menos dinero sacrificando la durabilidad, lo único que haremos es seguir las preferencias legítimas de los clientes, es decir, servirles.

- c) Obsolescencia por la moda. Se refiere a la práctica de introducir periódicamente cambios de estilo, lo que hace que otros productos se vean pasados de moda. Aquí todo dependerá de los objetivos que persigan las empresas introductoras de la moda.

La publicidad no es por sí misma socialmente perjudicial, pero ello no significa que todos y cada uno de los anuncios publicitarios sean éticos. Es inmoral la propaganda que pretende engañar o confundir o, sin causa proporcionada, es susceptible de crear una impresión engañosa. Lo mismo vale para los anuncios que pretenden manipular los sentimientos de los consumidores. Una firma ética también se esforzará por reducir al máximo los efectos colaterales perniciosos de sus actividades publicitarias.

El mercado es el mejor mecanismo para determinar el valor de uso de un bien o servicio desde una perspectiva social. El precio de mercado refleja la disponibilidad de los bienes y las expectativas de los participantes activos en el mercado acerca de las circunstancias que afectarán la oferta o demanda futura de un satisfactor.

El sistema de mercado para la determinación de precios es equitativo en un triple sentido. Primero, los precios de mercado ofrecen la mejor estimación que podemos obtener del valor de uso social de un bien; segundo, el sistema no está anticipadamente predispuesto en contra de nadie: sólo proporciona

una serie de reglas neutrales de cuya operación cualquiera puede beneficiarse; tercero, es también equitativo en el sentido de que aporta al bien común, porque proporciona la información y los incentivos que se requieren para tomar decisiones económicas eficientes.

Es congruente con el paradigma del servicio, cargar los precios de mercado por productos o servicios. Pero un precio dado, puede faltar a la equidad, incluso si el cliente está de acuerdo en pagarlo, cuando,

- a) Una necesidad especial o la ignorancia lleva al comprador a aceptar un precio superior al precio de mercado,
- b) Monopolios o colusiones permiten que el vendedor empuje hacia arriba el precio de mercado,
- c) Si no hay un mercado, el comprador ha sido inducido a estar de acuerdo, en virtud de diferencias considerables en la información o por una necesidad especial

Es cierto que el empresario que procura que su organización cumpla con sus responsabilidades, acepta restricciones que los competidores inmorales no respetan y necesita invertir recursos adicionales y hacer mayores esfuerzos. Esas restricciones pudieran analogarse a las que se imponen las personas que desean estar sanas –ejercicio, dieta y estilo de vida- en lo fundamental. Una persona saludable puede funcionar mejor y vivir la vida a un nivel superior, además puede hacer cosas que están muy lejos del alcance de las personas enfermas. Una empresa ética es capaz de hacer cosas que son inalcanzables para las organizaciones con menos principios.

Para una organización, ser escrupulosamente ética con la clientela, puede volverse una fuente de ventajas competitivas. Entre las oportunidades especiales abiertas a una firma que logra ser ética de manera consistente en sus tratos con la clientela, se encuentran:

- a) Ofrecer productos y servicios que sean importantes para el cliente, ya por su precio o por lo que hacen para él,
- b) Ofrecer productos o servicios con los cuales el cliente se vuelve dependiente, debido a la presencia y apoyo continuo del proveedor,
- c) Ofrecer productos o servicios donde la integridad y la confianza son parte del producto mismo,
- d) Ofrecer productos o servicios donde exista conflicto de intereses en la posición del proveedor, y donde por ende su integridad es de especial importancia.

Por último, debemos reflexionar acerca de una de las necesidades mas profundas que tenemos los seres humanos, la de sentirnos útiles, de entender que nuestros esfuerzos producen algo valioso. Cuando en una empresa se cuenta con una misión, que ha interiorizado el valor de sus logros, es más sencillo mantener el esfuerzo y pasar por alto muchos pequeños roces y diferencias que con demasiada facilidad echan a perder las relaciones entre la gente que participa en un proyecto común. La empresa comprometida en ofrecer un verdadero servicio a sus clientes y que, sin cesar, transmite ese mensaje a sus propios empleados, seguramente genera mayores niveles de motivación en ellos.

Responsabilidades para con los empleados.

Los principios éticos que rigen las relaciones sanas entre una empresa y sus empleados se derivan de una reflexión sobre la naturaleza especial de los *recursos humanos*. El trato ético a los empleados se sustenta en los siguientes principios esenciales:

- a) Los seres humanos deben ser tratados con respeto y atención, en virtud de su valor y dignidad. No son sólo un recurso a explotarse, o un costo a ser controlado, sino individuos con elevado valor intrínseco, que se deriva de las facultades que tienen para elegir, amar y entender y de su elevadísimo potencial de realización, que supera radicalmente el de cualquier ser de naturaleza puramente material.

Lo esencial reside en que la promoción de los intereses de los empleados no se considerará en términos exclusivamente instrumentales (“los tratamos bien para sacarles todavía más”), sino como un bien valioso en sí mismo.

- b) La necesidad de respetar las estipulaciones lo mismo explícitas que implícitas de los contratos de trabajo.
- c) El hecho de que los empleados son verdaderos miembros de la empresa y no simples proveedores de mano de obra, externos a la empresa, por así decirlo.

El hecho de que una empresa sea una comunidad humana también introduce deberes mutuos de lealtad entre empleador y empleado, lo ideal es que el empleado se comprometa con el logro de objetivos de la organización y que la organización lo haga de una manera semejante con la realización personal y profesional del empleado.

Lo que de cualquier manera resulta claro es que los fundamentos de la lealtad de los empleados pueden destruirse fácilmente con políticas que parecen tomar como base la consideración de que los empleados son como otros tantos costos que hay que recortar.

Una importante responsabilidad de los empleadores es esforzarse por ofrecer un empleo estable a sus empleados. Ello no significa que sea necesariamente inmoral despedir a un empleado; de hecho, en ocasiones será un deber moral. Una empresa ética lo hará solamente después de que otros recursos hayan resultado ineficaces; e incluso en ese caso, es preciso hacer serios esfuerzos para suavizar tanto como sean posible los efectos perjudiciales de la medida.

La justicia exige que la gente sea recompensada de acuerdo con sus aportaciones al éxito de la empresa; En virtud de la equidad, pero también a causa de realidades competitivas, muchas empresas se encuentran obligadas a pagar salarios muy altos a ciertos empleados; y, sí al mismo tiempo desearan reducir el diferencial de pago entre los diversos empleados, se verían obligados a pagar a numerosos trabajadores de baja productividad salarios extremadamente altos en comparación de sus competidores. Tal política haría que una empresa dejara de ser competitiva. Respecto al salario de mercado son aplicables las consideraciones hechas en el apartado anterior en lo relativo a precio de mercado.

El trabajo es la actividad a la cual la mayoría de nosotros dedica el mayor número de horas de vigilia. Dado que nos moldeamos a nosotros mismos a través de nuestra actividad, el trabajo posee un

potencial muy elevado para contribuir al desarrollo y a la realización personal de los seres humanos, o sí provoca un impacto negativo, para atrofiar nuestra humanidad y frustrarla, es por lo tanto una responsabilidad de la empresa el de diseñar el trabajo, de tal forma que involucre tanto como sea posible las facultades mas elevadas de los trabajadores, ayude a que se desarrollen como seres humanos, y contribuya significativamente, de manera directa o indirecta al bienestar de los clientes de la empresa.

A fin de apreciar cual es la extensión de las responsabilidades de una empresa en lo tocante a la privacidad de sus empleados, se hace necesario distinguir por lo menos tres clases de privacidad:

1. Privacidad psicológica. Existe cuando la persona efectivamente puede reservarse sus pensamientos, opiniones, creencias y emociones íntimas, revelándolas sólo cuando lo desee; entre los medios para invadir esta privacidad se cuentan el interrogatorio impertinente, la aplicación de pruebas psicológicas, y demás,
2. Privacidad física. Existe cuando un individuo cuenta con un espacio donde sus actividades físicas están a cubierto de las miradas de los demás, los medios para violar esta privacidad son, por ejemplo el uso de micrófonos ocultos, aparatos para interceptar llamadas telefónicas, y demás,
3. Privacidad en el comportamiento. Existe cuando la gente puede tomar decisiones sobre su conducta personal sin que los demás la presionen. Se invade esta privacidad cuando el empleador prohíbe que un individuo sea miembro de cierto partido político o cuando pone serias objeciones a que fume, beba o pertenezca a cierta iglesia.

La mejor manera de apreciar la privacidad, es pensar lo que pasaría si desapareciera por completo; por lo tanto los problemas éticos de la privacidad en los empleos giran en torno a definir criterios para equilibrar el valor de la privacidad de los empleados con las necesidades legítimas de sus empleadores.

Otra responsabilidad de la empresa para sus trabajadores, es la de facilitar un proceso justo antes de sancionarlos; para ello, por lo general se deberán presentar los elementos siguientes: tiene que formularse con claridad el cargo contra el empleado dándole oportunidad de carearse con sus acusadores, refutar el cargo y rebatir la evidencia, así como darle la oportunidad de apelar.

La empresa no debe permitir exponer a nadie a perjuicios físicos, psicológicos o morales en el trabajo, sin que medie una razón suficiente imparcialmente valorada. Como en muchos otros casos, no basta enfocar este problema desde el punto de vista de requisitos mínimos. Debe abordarse de una manera proactiva, con agresividad, imaginación, creatividad y determinación para lograr la integración de metas de seguridad para los empleados.

La empresa que de manera sostenida se afane por cumplir todas sus responsabilidades con los empleados, está en una posición ideal para crear ventajas competitivas realmente significativas, mediante la aplicación de técnicas gerenciales avanzadas, como la habilitación (Empowerment), las estructuras planas, los conceptos de alta participación, los círculos de calidad y los equipos de trabajo.

Responsabilidades para con otros stakeholders.

La empresa no tiene la responsabilidad de maximizar el valor de la inversión de los accionistas, pero si la de empeñarse seriamente en proporcionar a sus accionistas beneficios proporcionales al nivel del riesgo que corren; asegurar una administración eficiente de los recursos de la empresa, así como brindar la información necesaria para que aquellos ejerzan el derecho al control último que les confiere la ley.

El equipo gerencial que cumpla escrupulosamente todas sus responsabilidades con los accionistas y logre ganarse la confianza de éstos, disfrutará de tres ventajas importantes; a) será más factible que cuenten con su respaldo en caso de conflictos por el control de la empresa, b) contará con una importante fuente financiera, y c) disfrutará de mayor libertad para perseguir programas que prometan beneficios a largo plazo.

Entre las obligaciones de la empresa con sus acreedores se halla la de respetar las estipulaciones explícitas e implícitas de los acuerdos de préstamo, y sobre todo no actuar en forma tal que la naturaleza del riesgo al cual se enfrentan los acreedores cambie unilateral y drásticamente.

En la medida en que el acreedor no confíe en el deudor fijará condiciones muy estrictas a sus préstamos, restringiendo drásticamente la libertad de acción del deudor y dándole poco margen para errores, a la inversa el deudor que cuenta con la confianza del acreedor podrá obtener condiciones menos onerosas y restrictivas, o por lo menos, no se verá sujeto a contratos de crédito tan estrictos y en caso de problemas inesperados, tendrá con mayores probabilidades de recibir una nueva oportunidad.

La empresa tiene deberes parecidos con sus proveedores y distribuidores en la medida en que estos también son acreedores y/o la empresa celebra acuerdos con ellos.

El proveedor y el cliente pueden lograr significativas ganancias conjuntas, si cooperan con franqueza y procuran compartir equitativamente las ganancias, consecuencia de esa cooperación. Es por ello que muchas compañías líderes tratan ahora de cimentar las relaciones con sus proveedores bajo nuevas bases, que se caracterizan por tener menos proveedores, trabajar más estrechamente con ellos, enfocar esas relaciones al largo plazo, lograr mayores niveles de confianza y concentrarse en identificar y lograr todas las ganancias conjuntas posibles.

La empresa también tiene responsabilidades con sus competidores. En esencia hay, y debe haber, competencia real con los competidores, o sea, vigorosa y resuelta, distinguiendo el hecho de que la competencia no es un fin en sí mismo; en lo fundamental, es un medio de cooperación con la clientela.

La competencia tiene lugar dentro de un marco de reglas y restricciones que la limitan y la hacen civilizada, ese marco de reglas define un esfuerzo esencialmente cooperativo para producir los bienes y servicios necesarios que involucra a todos los miembros de la sociedad, y en concreto a los competidores mismos.

Por último la competencia también es un medio de cooperación entre competidores, en el sentido de que coadyuva a que se realicen mejor como hombres de negocios y permite que rindan más que si no contaran con el acicate a la imaginación y a la energía que proporciona la competencia.

A pesar de su vigor, las actividades competitivas serán éticas si su objetivo primario no es perjudicar al competidor como tal, sino más bien atender a los clientes y proteger la prosperidad de la organización.

Desde luego que siempre será inmoral el recurso a medios intrínsecamente inmorales, como difundir información mal intencionada acerca de los competidores.

La empresa que tiene la confianza de sus competidores, tiene la oportunidad de emprender diversas actividades de cooperación con ellos que, por lo normal están cerradas a los competidores inmorales. No olvidemos que una característica significativa de la escena competitiva durante los últimos años, ha sido justamente la multiplicación de acuerdos cooperativos entre los competidores, a través de los cuales se crea un valor significativo para todas las partes. Entre los ejemplos más populares se cuentan el compartir información para fines de *benchmarking*, la investigación básica cooperativa y la representación conjunta de los intereses comunes de una industria ante las autoridades públicas.

Lo normal es que la continua adhesión a principios éticos cree una reputación y que, esa reputación genere confianza. A su vez la confianza puede llegar a ser una fuente significativa de ventaja competitiva.

La obligación ética fundamental de quienes tienen poder sobre otros es ejercer ese poder con responsabilidad y de modo que tome en cuenta los justos méritos de quienes resultan afectados por sus decisiones, y no solo mirar su propio interés.

Responsabilidades para con la sociedad.

La responsabilidad más importante de la empresa con la sociedad es cumplir con efectividad su misión económica fundamental: proveer los productos y servicios que requiere la sociedad.

La generalización de un clima de corrupción en un país es fuente de muchas consecuencias perjudiciales. Por consiguiente, todas las empresas tienen la responsabilidad básica de resistirse a cooperar de la forma que sea en la extensión de la corrupción, y de hacer todo lo que sea para combatirla. Sin embargo, tales responsabilidades no son absolutas, pues las empresas también tienen otras importantes responsabilidades, que pueden entrar en conflicto con aquéllas.

Con todo, la empresa sí tiene la responsabilidad absoluta de nunca inducir a nadie a tomar una decisión incorrecta, y de nunca proponerse la obtención de cualquier cosa a la cual no tenga derecho. Esas responsabilidades son absolutas, porque romperlas implicaría la intención directa de atacar un bien humano fundamental.

Una forma diferente de formular las aseveraciones anteriores, es decir que, si bien sobornar siempre es incorrecto, ceder ante la extorsión no lo es necesariamente, uno tiene la obligación de resistirse a la extorsión pero esa responsabilidad no es absoluta.

Por último, hay que subrayar que las organizaciones tienen razones de especial importancia, para abstenerse de hacer pagos cuestionables, incluso como consecuencia de extorsión, ya que los efectos de esos pagos minan enormemente la moral de los empleados y son extremadamente difíciles de controlar.

Todos los ciudadanos, sean individuos o empresas, tienen la obligación moral de obedecer la ley, lo cual se deriva de su deber de promover el bien común de la sociedad a la cual pertenecen. Ello es así

porque la ley suministra un mecanismo esencial de coordinación que asegura la eficacia de la acción común.

Con todo, no hay obligación moral de obedecer leyes claramente injustas. Una ley puede ser injusta por no distribuir equitativamente los beneficios y las cargas de la vida en común, por no promover ningún aspecto del bien común, o por aplicarse o administrarse en una forma que manifiestamente viole la equidad. En relación con las leyes injustas la única causa posible del deber de obedecerlas sería no fomentar que otros individuos, por el ejemplo de uno, burlen las leyes en general.

Los empresarios tienen la responsabilidad de no perjudicar el medio ambiente como efecto colateral de su actividad económica.

No obstante, para valorar los medios necesarios para no perjudicar el medio ambiente, el criterio último de valoración es la realización de los seres humanos. A fin de efectuar esa valoración, son útiles las técnicas del análisis de costos y beneficios, con tal de que no se las use sin referencia a criterios morales más básicos. Con tal de que una ley que mande la protección del medio ambiente no sea claramente injusta, existe el deber moral de obedecerla.

Por último, en virtud del principio de responsabilidad del papel que hay que desempeñar (o “misión seleccionada”), puede ser razonable que algunas firmas se comprometan a ampliar en gran medida sus esfuerzos por proteger el medio ambiente, pero ello no implica que todas las otras firmas tengan la obligación moral de emular sus esfuerzos.

Las empresas como cualquier otro ciudadano, tienen la responsabilidad de cooperar en la solución de los problemas de las comunidades en donde operan; tal responsabilidad va más allá de obedecer la ley y pagar impuestos. Una firma debe ser especialmente responsable al tomar la decisión de cerrar una fábrica u oficina, sobre todo si es la fuente principal de empleo en la localidad. Es preciso ponderar cuidadosamente las alternativas que estén a la mano. A la larga si se considera necesario cerrar, también es preciso tomar medidas a fin de minimizar el perjuicio provocado por esa acción.

Tercera parte PROMOCIÓN DE ESTÁNDARES ÉTICOS EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas quisieran que todas las personas relacionadas con ella, se condujeran de una manera ética. Pero una cosa es desear que los subordinados se conduzcan éticamente, y otra diferente es lograrlo.

Los esfuerzos para lograrlo podrán ser distintos, dependiendo del tamaño de la empresa; en las de mayor tamaño son necesarios esfuerzos formales, pero en todas, será indispensable que la dirección esté comprometida con la conducta ética. Algunos de los medios con que cuenta la dirección para influir en el clima ético de la organización son:

- a) Acumulación de creencias y fines éticamente sanos. Si los objetivos básicos de una empresa ignoran la ética, nada que la dirección haga, servirá para organizar un comportamiento ético.

El paso más importante será entonces: articular un conjunto de creencias fundamentales, que se reflejen en la Visión, en la Misión y en los Valores y Principios corporativos, y después, no

dejar de insistir, hasta que todos en la organización adquieran una cultura organizacional congruente con ellos.

- b) Selección de gerentes y consultores. Por lo general se observa esa selección y se concluye acerca de cuales son los verdaderos valores de la dirección; la razón es que esos profesionales pueden influir en las decisiones de la firma tanto o más que los propios directores.
- c) Comunicación de la dirección. Asegurarse de que al explicar decisiones importantes para la organización, se comunique el papel que desempeñó la ética para llegar a esas decisiones.
- d) Ejemplo desde la cumbre. Por medio de sus palabras y su ejemplo, los directores transmiten los estándares que esperan que los demás cumplan.
- e) Formación ética. Promoviendo la educación interna. Entendemos como educación en este contexto como el proceso formal en el que se da al colaborador conocimiento e información acerca de la organización en la que labora. Los procesos de inducción, de instrucción y de capacitación deben incluir el factor ético en todos sus programas.
- f) Poner al alcance de todos la información pertinente. Uno de los medios para aumentar la responsabilidad corporativa, es expandir las redes de información de las organizaciones. Se exige que se tome en cuenta al tomar decisiones, que, esas decisiones surten efectos en otras personas.
- g) Ombudsmen. Se ha puesto de moda, sobre todo en grandes empresas, nombrar una persona o un comité a quien se pueda recurrir en caso de sentir recelos acerca de la calidad ética de algunas cosas que pasan en la organización.
- h) Revisiones del cumplimiento de los estándares éticos. Como en cualquier programa, será útil especificar un procedimiento de medición con el que se verifique el grado de aplicación y se introduzcan los cambios pertinentes.
- i) Asesoramiento de consultores. Atendiendo a la disponibilidad dentro de la empresa, de personas que entiendan bien de ética empresarial y estén familiarizados con los mecanismos de implementación y vigilancia, la organización se beneficiará de los servicios de consultores competentes, como complemento a los esfuerzos internos de la empresa.
- j) Preparar un código de ética de la compañía. En lo fundamental un código de ética bien articulado puede llevar a cabo tres funciones: inducir valores éticos en la cultura de la organización; suministrar orientación ética a las personas que se enfrenten a dilemas éticos, y legitimar el uso de sanciones a causa de un comportamiento inmoral.

Hablando en términos generales, los códigos de ética deben ser tan específicos como sea posible. Para la mayoría de las empresas, es posible que, la mejor opción sea seleccionar media docena de temas de gran importancia para ellas y formular una regulación para los mismos. Mas tarde, conforme se reúna experiencia, será posible articular todo un código.

La regla esencial en la preparación de un código es que la persona o grupo que tiene poder real en la empresa esté de acuerdo en sus estipulaciones, y se empeñe verdaderamente en su aplicación.

Para la implantación, deberá existir un órgano corporativo que supervise la forma en que se aplica el código, y recomiende que se apliquen las sanciones en él establecidas.

El código debe regular las cuestiones específicas e importantes que requieren regulación detallada, mismas que varían según la empresa. La siguiente lista puede ser útil como recordatorio de los problemas a los cuales las empresas deben enfrentarse.

- a. Aceptar o dar regalos
- b. Contribuciones a partidos políticos,
- c. Cumplimiento de la ley,
- d. Conflicto de intereses,
- e. Tráfico de información confidencial (*insider trading*)
- f. Privacidad de los empleados,
- g. Información confidencial (propia y adquisición acerca de los competidores),
- h. Fijación de precios y cooperación de competidores en general,
- i. Buena fe en negociaciones,
- j. Seguridad de los empleados en general y en especial en el empleo,
- k. Daño ambiental y estándares relacionados a los productos,
- l. Estándares morales de publicidad,
- m. Estándares de veracidad en el trato con stakeholders,
- n. Transparencia y exactitud de cuentas e informes financieros,
- o. Discriminación de precios y otros asuntos relativos a los precios,
- p. Discriminación basándose en sexo, raza, religión y demás,
- q. Acoso sexual,
- r. Inversiones y conducta competitiva,
- s. Relaciones con los proveedores,
- t. Fijación interdivisional de precios.

No obstante, es de especial importancia tener presente que, si bien los medios mencionados para inculcar estándares éticos en la empresa son útiles, sin duda alguna, la forma esencial en que las organizaciones, al igual que los individuos, desarrollan un carácter ético es por medio del proceso cotidiano de tomar decisiones éticas. Las opciones corporativas de perseguir un objetivo en lugar de otro, de comportarse de esta forma y no de otra, de respetar ciertas normas morales en lugar de

pisotearlas, todo ello contribuye a moldear en mayor o menor grado los valores y actitudes que predominan en una empresa. Por consiguiente, el medio más importante para desarrollar una cultura ética en una organización es asegurarse de que cada una de sus decisiones cotidianas es una decisión ética que toma en cuenta los legítimos intereses de todas las partes involucradas.

Responsabilidades éticas de los colaboradores.

El personal tiene deberes de diligencia, competencia y aprendizaje continuo. También tiene el deber de obedecer las instrucciones legítimas de sus superiores y ser leal a la organización que lo emplea. Tiene sentido la lealtad a la organización a la cual uno pertenece, y en verdad puede llegar a ser una responsabilidad ética definida, en la medida en que:

- a) El empleado esté comprometido a fomentar ciertos valores y a construir relaciones valiosas con ciertas personas, en lugar de sólo maximizar su ingreso o su éxito personal.
- b) Sus colegas se hayan comportado generosamente con él en el pasado,
- c) La organización que lo emplea represente objetivos valiosos y proyectos dignos del compromiso personal.

Que una persona sea leal a la empresa sólo significa que, en lugar de actuar sólo en forma que le favorezca los propios intereses, se tomará en serio las necesidades de la empresa. Con todo, incluso si se dan las condiciones que hacen que tenga sentido una actitud de lealtad, ser leal a la empresa no tiene por qué ser un compromiso de por vida, la persona leal podrá tener razones válidas para cambiar de empleo, las que pueden derivarse de otras responsabilidades (por ejemplo, con la familia). En caso de conflicto de lealtades, las cuestiones a ser ponderadas son los bienes perseguidos por las lealtades en conflicto, la fuerza de otros compromisos con diferentes personas y grupos, y el tiempo que hayan durado las respectivas relaciones.

Los gerentes ocupan una posición típicamente fiduciaria. Ello es así, porque se les confía activos y poderes de decisión, pero no para que los usen en beneficio personal, sino en el entendimiento de que por medio de ellos beneficiarán los intereses de la organización.

Los conflictos de interés existen siempre que un gerente está ubicado en una posición en la cual tiene que tomar una decisión que afectará tanto sus intereses personales como los intereses de la organización y estos dos conjuntos de intereses están en conflicto unos con otros. El deber ético de un gerente en tales situaciones, es centrarse en la promoción de los intereses de la organización. Además de ello, siempre que sea considerable el conflicto de intereses, el gerente tiene la responsabilidad de evitar ponerse en esa posición de conflicto, y solo importantes razones de contrapeso (en beneficio de la empresa) anularán esa posición, el deber ético del gerente es revelar su interés y/o abstenerse de tomar parte en las decisiones.

Se suscita una situación específica de conflicto de interés, cuando terceras partes que sostienen relaciones de negocios con la empresa y cuyos intereses se ven afectados por las decisiones del gerente, le ofrecen, regalos o favores especiales. Siempre que esos regalos sean más que los

presentes o los pequeños favores que normalmente se acostumbran (digamos, por la época del año), aceptarlos pone al gerente en una posición de conflicto de interés que debe evitarse.

El *insider trading* tiene lugar cuando un director o empleado compra o vende acciones sobre la base de información confidencial, que una vez que se hace pública, probablemente impactará significativamente en el precio de las acciones. También puede haber *insider trading* con otra clase de activos, y en general con operaciones basadas en la información adquirida durante su trabajo. Es inmoral porque, dependiendo del caso, perjudica a los accionistas, distrae negocios legítimos de la empresa y obstaculiza el funcionamiento eficiente de los Mercados de Valores.

Los gerentes también deben honestidad a sus firmas. Las faltas típicas a esta obligación son conseguir fondos de la empresa con engaños y usar los activos de la empresa sin permiso para propósitos personales.

Otro deber fiduciario de importancia es el deber del secreto profesional. No obstante, tal deber puede verse limitado por estipulaciones jurídicas pertinentes, o por la necesidad de proteger a alguien de un perjuicio grave y proporcional. En relación con el *know-how*, hay la obligación moral de no usar los conocimientos adquiridos durante un empleo previo sólo en relación con el conocimiento que constituye información de propiedad, pero no en relación con los conocimientos generales de la profesión.

Las denuncias por parte de un empleado, pueden definirse como el acto de quejarse, ya sea dentro de la empresa o públicamente, de las prácticas inmorales de la firma. Los deberes de lealtad y secreto profesional que tiene el empleado aportan poderosas razones para desaconsejar las denuncias pero las mismas razones pueden ser superadas por otras razones en competencia hacia individuos o entidades que tal vez puedan resultar perjudicados por las prácticas inmorales de la firma de la cual uno es empleado.

Esas consideraciones así como los elevados costos personales que a menudo están aparejadas a las denuncias, y el perjuicio que se puede infligir a la organización, exigen que las denuncias sólo se hagan, si:

- a) Se van a impedir graves perjuicios,
- b) Cuando no haya surtido efecto alguno informar del asunto internamente, o sea razonable suponer que hacerlo será inútil o inadecuado;
- c) Si existe la expectativa razonable de que dar el pitazo impactará significativamente en el perjuicio que provoca la empresa;
- d) Si no hay otros individuos o entidades exentos de los deberes de lealtad y/o secreto profesional que estén deseosos y dispuestos a tomar acción, por último
- e) Denunciando la práctica inmoral de la empresa, los denunciantes todavía tendrán el deber de procurar minimizar los efectos colaterales perniciosos de sus actos.

Armonización de las responsabilidades con la empresa y otras responsabilidades.

La vida sería sencilla si cada uno de nosotros tuviera una sola responsabilidad y lo único de qué preocuparse, fuera cómo cumplirla lo mejor que se pudiera. Desde luego que la realidad no es así en absoluto, la mayoría de las personas tiene que hacer lugar para las exigencias de sus empresas, sus familias y tal vez de otros intereses personales.

Cualquier compromiso al cual no se preste atención, significará que alguna(s) persona(s) específica(s) sufrirá(n) perjuicios reales, o, que se desperdiciarán oportunidades concretas de promover su bienestar.

Por tal situación es muy grande la tentación a retraerse con un sentimiento de impotencia y encogerse de hombros, cerrar los ojos a la situación y hacer lo primero que se nos ocurra, lo que es tan sólo una forma de egoísmo a causa del cual otras personas y en última instancia uno mismo, están condenados a pagar un precio muy alto.

Justo en este contexto es más fácil entender que actuar con inteligencia en contraposición a seguir un impulso ciego (en este caso el impulso de evadir la responsabilidad) es la descripción misma de la conducta ética.

Existen muchos problemas de armonización en la vida de las personas, tantos como combinaciones haya de dos o más responsabilidades. Para un análisis específico resaltaremos dos áreas de conflicto de especial importancia, el binomio empresa-familia.

Entre los puntos esenciales que hay que tener presente al intentar resolver los conflictos que surgen en estas dos responsabilidades, se encuentran la prioridad de los compromisos familiares; la gravedad de las consecuencias que tendrá sobre la familia cada curso de acción; el entendimiento explícito e implícito que previamente haya habido en la familia; la identificación de intereses entre los miembros que es preciso fomentar a fin de que sea viable la unidad familiar; la importancia de la vida familiar para la realización personal; el hecho de que el bienestar de los niños depende de manera especial de la atención de los padres y su armonía, y demás.

Una importante consecuencia de las consideraciones anteriores es, entre otras, que es esencialmente erróneo enfocar tales asuntos como una cuestión de negociar entre intereses en conflicto. En la práctica, el manejo eficaz del apego por la familia y la profesión puede ser tan o más importante que contar con una atinada noción abstracta de las cuestiones implicadas.

Por último, en un nivel general, los principios de mayor importancia que hay que tener presente a fin de armonizar las diferentes responsabilidades personales, son la necesidad de limitarlas a las que efectivamente sea posible cumplir, y la importancia de actuar de acuerdo con criterios objetivos en lugar de seguir el impulso del momento.

Cuarta parte; CONCLUSIONES.

Para quienes estén de acuerdo con el planteamiento básico de este trabajo, debe resultar claro que conducirse de una manera ética siempre demanda esfuerzos. La conducta ética exige el constante dominio de nosotros mismos, a fin de examinar impulsos, emociones y deseos ciegos, de tal forma que, no actuemos siguiendo los que son nocivos para la realización humana, es lógico preguntarse cuál es el objetivo de tal esfuerzo.

La respuesta que se ofrece en los apartados anteriores es que el objeto de actuar en forma ética es la propia realización personal, contribuir a la realización de los demás y, en el terreno de los negocios, hacer posible el logro de niveles más elevados de rendimiento empresarial.

Con todo, siendo realistas hay que reconocer que quizá nunca lleguen a hacerse realidad muchos importantes aspectos de la realización y el logro que esperamos alcanzar al actuar éticamente. La persona que intente actuar éticamente siempre pagará en esfuerzo personal el costo total de actuar de esa forma, pero a menudo sólo recogerá una pequeña porción de la cosecha que esperaba. La historia de los pueblos, las religiones, los movimientos ideológicos y las instituciones ofrecen muchos ejemplos de ello.

En primer lugar está lo precario de la condición humana en general; tal vez hayamos actuado de acuerdo con normas éticas impecables durante todo el año pasado, y sin embargo, mañana ocurran sucesos fuera de nuestro control que acaben con la empresa.

Y luego está el elemento de la pura suerte, proyectando siempre una sombra muy grande sobre los asuntos humanos. Una empresa podrá apegarse en forma consistente a los valores más elevados, en tanto que su competidora sólo podrá ser una oportunista. Y no obstante, si la suerte favorece a la oportunista y es esquiva con la empresaria de elevados principios, es muy probable que aquella medre y ésta naufrague.

Por último se da el hecho ineludible de que, a menudo, los demás no corresponden al compromiso de la persona ética. Muchos no pondrán suficiente empeño. Otros sacarán ventaja de la confianza que se ha depositado en ellos para favorecer sus propios intereses a costa de la persona que ha confiado en ellos. Todavía otros no serán capaces de ver más allá de sus propios intereses inmediatos. Y así, hay muchas formas en que los demás pueden defraudar al empeñoso idealista.

Con todo, si bien perseverar y seguir haciendo lo mejor que uno pueda es la reacción más racional a los desengaños y las frustraciones que por cierto experimentaremos en la práctica, la verdad es que muchas personas sólo pueden tolerar la frustración hasta un cierto punto. A excepción de unos cuantos héroes morales extraordinarios, hay momentos en que el peso del desaliento llega a ser demasiado para cualquiera. Si las decepciones llegan a ser muy frecuentes o muy numerosas, muchas personas sencillamente renuncian a actuar en forma constructiva y razonable. Y hasta quienes sólo hayan tenido que sobrellevar la dosis usual de mala fortuna y colegas indiferentes, probablemente, a la larga sientan el impulso de por lo menos equilibrar la racionalidad con la utilidad momentánea y adopten una política de correr menos riesgos.

No hay que malinterpretar estas observaciones. El hecho de que las circunstancias a menudo nos impidan obtener toda la realización y felicidad humana –en nosotros mismos y en los demás- que habíamos esperado, no es razón para renunciar a perseguir cualquier proporción de ellas que esté al alcance. Y la realización humana siempre se alcanza actuando en la forma más inteligente que se pueda, nunca dejándose llevar por el impulso más fuerte que experimentemos en un momento dado.

A pesar de todo, hay que pagar un precio por atenerse a la ética puramente racional. Es común, y casi un hecho rutinario que las creencias religiosas motiven a sus seguidores a toda suerte de proezas heroicas, desde morir por su fe hasta efectuar obras extraordinarias de misericordia. Por otra parte, la persona motivada exclusivamente por convicciones éticas tiene que afrontar la erosión constante de la fortaleza de sus convicciones, provocada por los factores que acabamos de mencionar.

La gran debilidad de un planteamiento puramente ético es, desde un punto de vista motivacional, la certeza de que se desperdiciará gran parte de los esfuerzos de una persona que procura actuar éticamente, y que incluso si produce frutos, es seguro que los mismos durarán relativamente poco. Por contraste, la gran fortaleza motivacional de una perspectiva religiosa es la certeza que induce en los creyentes de que, en última instancia, ninguno de los esfuerzos se desperdicia, incluso si los resultados inmediatos parecieran ser totalmente descorazonadores.

Podemos decir que las enseñanzas religiosas, en última instancia, añaden significado a la ética empresarial de dos formas principales: Primero, según nuestros actos moldeen nuestro carácter nos acercamos o alejamos de Dios, por decirlo así. En segundo lugar, nuestros actos de rectitud siempre tienen un sentido, independientemente de sí los actos de los demás y los hechos externos contribuyen al éxito terrenal de aquellos actos; Todos ellos son notas individuales que a la larga se integrarán a una sinfonía infinitamente rica, que resonará toda la eternidad.

Si justo desde la ventajosa perspectiva de las doctrinas religiosas es que la ética empresarial posee mayor sentido, quienes creen en esas doctrinas serían de veras miopes si se comportan como si vivieran en dos mundos separados; el mundo común y corriente de los negocios durante la semana, y el mundo especial de la religión, viernes, sábados o domingos según sea el caso.

Quien desea éxito en los negocios, debe reconocer que el interés común está por encima de su interés individual, en la seguridad de que, si logra que la mayoría piense así, su interés también será atendido por los demás. Por esa razón los objetivos generales de las empresas y sus estrategias deben ser enfocados con una visión de servicio, de tal forma que se eviten las faltas a la verdad, justicia y equidad y propicien la participación, solidaridad y subsidiaridad.