

Códigos de Ética Cómo implantarlo en la Empresa

- 1. Introducción.**
- 2. Estructura antropológica.**
- 3. Dónde nace la Ética.**
- 4. La Ética en las organizaciones. (F1)**
- 5. ¿Por qué implantar un Código de Ética?**
- 6. Beneficios.**
- 7. ¿Cómo se implanta?**
- 8. Ejemplo de un Código de Ética.**
- 9. Conclusiones.**

1. Introducción.

He sido invitado a hablar de códigos de Ética. Pero es necesario hacer antes un preámbulo para que hablemos un idioma común sobre lo que es la Ética. Tenemos que decir que la ética **es la ciencia del bien vivir**; es la manera más humana de ser humanos. Como si tratando de toros de lidia hubiera una ciencia que les enseñara a embestir. Es lo racional para el toro. Como lo racional para el humano es comportarse como humano, dando prioridad a lo que lo perfecciona. (F2)

Aristóteles lo decía con claridad: la perfección tiene razón de fin. O sea: **el fin de toda criatura es su propia perfección.** Y eso es lo racional. Matar, robar, mentir, flojear... ¿lo perfecciona? Se hace ladrón como explicaba Sócrates.

Si el ser humano ha sido diseñado, creado, para que sea perfecto, lo más perfecto que pueda ser, lo racional para él es buscar esa perfección propia en todo lo que hace. Y en un ser libre, como el humano, esa búsqueda ha de ser **libre y voluntaria.**

2. Estructura antropológica.

El hombre es una unidad en la que se pueden distinguir dos principios o partes, una racional o espiritual y una parte corporal o sensible. Ambas facultades son las que nos hacen específicamente humanos y nos distinguen de los demás seres.¹

(F3)

El problema es que la parte sensible empuja o jala mucho y fácilmente tiene mayor peso y hace sucumbir a la racionalidad. Ejemplo del hambre, el sexo, la pereza, etc. **Cuesta guardar el equilibrio;** y al actuar con desequilibrio se suelen producir actos no éticos.

Aquí se da un proceso dialéctico por el que el ser humano puede ser ético o inmoral porque puede decidir contra su dignidad. Dependiendo de si su actuación está regida por la racionalidad de lo que más le conviene a su dignidad de ser humano, o por las glándulas que lo empujan a la inmediatez de lo satisfactorio o de lo cómodo.

La Ética es una ciencia dura en la que resulta más o menos evidente que es mejor la vida que la muerte; ser veraz que mentir; respetar lo ajeno que robar. ¿O creen lo contrario?

3. Dónde nace la ética.

El fundamento último de la ética, de la que estamos hablando, es la eminente dignidad del ser humano. Esta es la primera idea clara de mi ponencia. Si alguno de ustedes pensara que el ser humano es una máquina o un manojito de sensaciones la consecuencia evidente será que lo trataran sólo instrumentalmente y no como fin. Es más fácil manejar la sociedad y las organizaciones como si los humanos fueran máquinas. Pero no lo son. Y si se manejan así se echarán a perder.

(F4)

Si no se comparte este fundamento (que el humano tiene una dignidad que hay que respetar siempre y bajo cualquier circunstancia) estamos en un mundo donde se vale de todo: *la ley de la selva*. Allí no hay sino dominio de los más

¹ Cfr. S.Th., I, q.75, a.1.

fuertes y de los mejor dotados, donde no cabrían las minorías y habría que *aplastarlas* o usarlas.

4. La Ética en las organizaciones.

La Ética tiene que ver con las organizaciones y la vida social porque están constituidas de seres humanos. Esto da color y forma a esas realidades. A veces unos seres humanos se aprovechan de los otros y allí aparece la Ética: no es ético conculcar derechos de unos en beneficio de otros. El hombre debe ser considerado siempre como fin, nunca como medio. Y en esa búsqueda del bien común, la felicidad es el fin último al que todos aspiramos.

Adicionalmente, la Ética ayuda en el cumplimiento de la visión y de la misión de la organización. Sin Ética difícilmente hay continuidad.

5. ¿Por qué implantar un Código?

La psicología humana demuestra que no siempre es indispensable que una declaración de principios vaya precedida de una larga historia de comportamientos ordenados (como sucede a veces con los novios), sino que también es posible lo contrario; que gracias a esa declaración explícita del deseo o del compromiso por comportarse bien se dan como

corolario los buenos comportamientos (como sucede al casarse; das el anillo y te comprometes).

En nuestro país es común la práctica de personas que, ante la dificultad por apartarse del vicio del alcohol, se *juramentan* por un tiempo determinado y gracias a ese compromiso explícito, y prácticamente público, terminan pudiendo lograr un propósito que antes les resultaba difícil. El sentimiento humano de la palabra dada es un fuerte impulsor de comportamientos ordenados, que de otro modo difícilmente se vivirían. De alguna manera en el caso de los CE sucede un efecto análogo: el compromiso de comportamientos corporativos éticos *juega a favor* de que en la práctica se den con más frecuencia esos comportamientos que se han trazado como ejemplares. Es un modo adicional de influir en el comportamiento de los empleados.

Investigaciones en psicología social indican que cuando las personas exponen un compromiso público, es más probable que su comportamiento sea consistente con ese punto de vista aunque precisamente no lo hubieran mantenido previamente. Esto es aplicable también a la empresa.

El ser humano, además, necesita de reglas sencillas que le ayuden a concretar los **cómo**, los **cuándo**, los **por qué**, y que con ello resulten fácilmente asimilables. Los CE resultan ser esas reglas sencillas, a veces nemotécnicas, que le faciliten

(F5)

descubrir el rumbo cuando por cualquier razón se duda sobre el comportamiento más apropiado en un momento dado.

Hasta aquí la razón interna: reforzar el deseo real que todos tenemos de ser éticos.

Pero hay también razones externas para implantar un código de ética: nadie quiere hacer negocio con tramposos. El mundo fluye así: si no tienes un CE dudarán de tu honorabilidad al hacer negocios: ¿Por qué no tendrá CE este negocio? Es más importante ser ético que tener un CE; pero será necesario que manifiestes tu buen comportamiento con esa declaración explícita. Tampoco se vale tener un CE que no cumplas. Te quemarás más. Mejor no tenerlo.

6. Beneficios.

Estos son algunos de los beneficios de implantar un código de ética (repasarlos brevemente):

1. Define patrones de comportamiento.
2. Explicita la cultura de la organización.
3. Facilita la toma de decisiones.
4. Anticipa posibles reclamos de grupos externos.
5. Auxilia a las personas ante solicitudes en contra de las reglas establecidas.

(F6)

6. Refuerza el sentido de pertenencia a la organización.
7. Ayuda en la obtención de mejores resultados financieros.
8. Favorece la comunicación.
9. Fortalece los vínculos internos de la organización.
10. Mejora la imagen de la empresa.
11. Promueve el reclutamiento de gente selecta y de buen comportamiento.
12. Proporciona claridad en las relaciones con los miembros de la firma, clientes, proveedores, etc.
13. Facilita las relaciones gubernamentales.

Sin embargo, me quisiera detener en uno: es una diferencia competitiva muy difícil de imitar...

(F7)

7. Cómo se implanta un CE.

El proceso de implantación de un código de ética es el tema central del libro. Sea cual fuere la naturaleza, tamaño o pretensión de la empresa que desee crear y promover un código, el proceso es muy similar. Hay seis pasos por seguir:

(F8)

1) Liderazgo.

El factor más significativo en la implantación de una cultura ética en la organización resulta ser el interés decidido y tenaz de la Alta Dirección. Sin un apoyo comprometido y sostenido de parte de los miembros de la Alta Dirección cualquier intento

resultaría vano. El Director es la persona más visible en la organización y el que tiene autoridad. El proceso es largo y complejo, si él no se compromete y está claramente interesado, hay poco que hacer.

Un ejemplo claro *Carl's Jr.* El director y dueño fue el disparador del proceso y estuvo en todas las reuniones. ¿Cuántos son directores aquí? Si no venden la idea como propia el que dirige y manda, no hay nada que hacer. Ni siquiera si se los encarga: tiene que involucrarse activamente.

2) Selección, contratación y promoción de personal.

La cultura ética de la organización exige un correlato en las prácticas habituales de recursos humanos. Todos los programas de recursos humanos deben estar alineados con este esfuerzo por actuar éticamente. Al contratar y al promover debe considerarse la capacidad de los actores por vivir una cultura ética en su vida y en la empresa.

Una empresa que hace autopartes: su consideración al contratar era meramente técnica. Se dio cuenta que no podía promover sólo porque superaban el *bottom line* con mucho. Tenían que pedir coherencia personal. Los sistemas de alineación 360° son muy buenos.

3) Redacción y promulgación de un Código Ético *ad hoc*.

La promulgación de un CE resulta ser el signo más visible de la cultura ética de una organización. El primer paso en este proceso es que todos los actores participen en la redacción de los borradores del documento por promulgarse. No puede ser una imposición de arriba. Todos deberían ser padres, de alguna manera, de *la criatura*.

Parecería un dolor de cabeza. Veremos al final un ejemplo. Puede ser desde una hoja a varias. Debe ser algo visible y comunicable. Total transparencia.

4) Comunicación.

El paso más decisivo resulta ser su comunicación a todos los *stakeholders* involucrados y dentro de los cuales los propios empleados de la compañía resultan de especial importancia. Pretender una cultura ética y la vigencia de un CE en una organización sin el correspondiente proceso de comunicación resulta una utopía. Debe haber un *banderazo de salida* e información permanente.

Un negocio de carga siguió todos los pasos perfectamente pero para dar a conocer el Código simplemente colocó un aviso en los tableros. Pasados meses nadie tenía una idea medianamente certera de lo que suponía ese Código.

Resulta indispensable que, además, cada empleado (también los funcionarios incluido el director) firme una carta de adhesión al CE. Si no se hace así, la gente permanecerá al margen.

5) Entrenamiento permanente.

Un comportamiento ético implica no sólo conocer los límites que marca un CE comunicado, sino que exige algo más: conocer el fundamento teórico de las razones por las que conviene y deben darse este tipo de comportamientos en la organización. Un elemento fundamental del comportamiento ético en las organizaciones es que los principios éticos finalmente deben ser autoimpuestos si han de tener efectos verdaderos.

El entrenamiento regular es importante por muchas razones: 1) la gente olvida; 2) los temas éticos relevantes varían por cambios en la ley, en la tecnología, etc., y 3) al recordar se envía una señal: que la organización está pensando constantemente en la ética porque es relevante para la empresa.

6) Refuerzo de actitudes éticas.

El contagio es un medio de aprendizaje que habría que privilegiarse exponiendo abiertamente, en diversos foros de la organización, los ejemplos positivos dignos de emularse y, en su caso, los comportamientos negativos que han sido ocasión

de las sanciones respectivas. La socialización es un modo de extender el conocimiento y de concretar aprendizajes significativos.

Los comportamientos de la gente en la organización –y con ciertas cautelas fuera- son parte de la cultura de la organización. En plan de broma, pero con mucho fundamento, suelo comentar que quien no sabe ser fiel a su esposa a quien quiere, difícilmente lo será a la empresa a quien no quiere (anécdota Guadalajara: estás exagerando: ya se ve de qué pie cojeas). Los cotos de poder son muy destructivos de ese clima de distensión y confort que debe buscarse. Hacer auditorías para no engañarse. Atreverse a conocer la verdad.

8. Código de Ética de Carl's Jr.

1. Nuestro compromiso es... **(F9)**
2. Carta de adhesión. **(F10)**

9. Conclusiones.

La empresa no sólo ha de pensar en términos monetarios a corto plazo y establecer estándares éticos sólo por motivos instrumentales (porque sirven para crear un prestigio que estimula las ventas o mejora el valor de las acciones en el mercado), sino fundamentalmente porque pensar en el bien del ser humano antes que en cualquier otro bien inferior siempre resulta de mayor calidad y más plenificante, convirtiendo esas

organizaciones en lugares gratos para trabajar y al mismo tiempo en empresas en las que los resultados a mediano plazo no se hacen esperar.

El Código de Ética es un instrumento que ofrece comportamientos acordes al respeto de la dignidad humana y que, además, produce un sentido de unidad en todos los *stakeholders* lo cual garantiza la permanencia de la empresa en el tiempo.

La empresa no sólo debe estar interesada en que su gente gane lo razonable. Hay una meta trascendente aún más importante: que la gente sea feliz trabajando. El CE es un instrumento que proporciona tranquilidad, parte integrante de ese sentirse a gusto.

Ojalá estas ideas sirvan para que sus empresas den un paso en ese proceso de hacer de ellas un buen lugar para trabajar y para relacionarse.

Muchas gracias.