

LIDERAZGO ÉTICO CORPORATIVO

**¿Por qué las organizaciones
necesitan directivos íntegros?**

Alvaro Andrés Hamburger Fernández
Jairo Enrique Cortés Barrera

LIDERAZGO ÉTICO CORPORATIVO

¿Por qué las organizaciones
necesitan directivos íntegros?



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
CARTAGENA



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

Hamburger Fernández, Alvaro Andrés, 1963-
Liderazgo ético corporativo: ¿Por qué las organizaciones necesitan directivos éticos?
/ Álvaro Andrés Hamburger Fernández, Jairo Enrique Cortés Barrera. -- Edición Mary
Julieth Guerrero. -- Bogotá: Editorial Bonaventuriana y Centro Editorial UNIMINUTO,
2017.

páginas; 24 cm.
Incluye bibliografía.
ISBN 978-958-8590-58-5

1. Ética de los negocios 2. Ética empresarial 3. Empresarios -Ética profesional 4. Li-
derazgo - Aspectos éticos y morales I. Cortés Barrera, Jairo Enrique, autor II. Guerrero,
Mary Julieth, editora III. Tít. IV. Serie.

174.4 cd 21 ed.
A1579623

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

© Universidad de San Buenaventura, Cartagena
© Corporación Universitaria Minuto de Dios —UNIMINUTO—
© Álvaro Andrés Hamburger Fernández
© Jairo Enrique Cortés Barrera

Primera edición, 2017
ISBN 978-958-8590-58-5 Impreso
ISBN 978-958-8590-59-2 Digital

Quedan prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las san-
ciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier
medio o procedimiento, incluyendo la reprografía y el tratamiento informático, y la distri-
bución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Tiraje: 500 ejemplares

Cumplido el depósito legal —Ley 44 de 1993, Decreto 460 de 1995 y Decreto 358 de 2000—
Impreso en Colombia - Printed in Colombia.

Printed in Colombia - Impreso en Colombia

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

Las organizaciones precisan de líderes éticos 7

CAPÍTULO 1

Liderazgo corporativo y liderazgo ético 13

CAPÍTULO 2

Ética de la empresa, decana de las éticas corporativas..... 39

CAPÍTULO 3

Cultura ética corporativa: definición y componentes 63

CAPÍTULO 4

Códigos de conducta y comités de ética corporativa 87

CAPÍTULO 5

Ética y liderazgo en el ámbito universitario..... 113

BIBLIOGRAFÍA 127

ÍNDICE DE TABLAS..... 136

ÍNDICE DE FIGURAS..... 137

PRESENTACIÓN

Las organizaciones precisan de líderes éticos

El hombre, como fin moral en sí, no tiene precio, sino dignidad.
Larroyo (1996, p. 10)

*Cualquier forma de organización humana requiere
intencionalidad compartida, lenguaje y otras habilidades
cognitivas en gran medida ausentes en otros primates.*
Power, Van Schaik & Lehmann (2016)

Dado que el término ética es el concepto que atraviesa transversalmente toda esta obra, empecemos por precisar su significado. Recordemos que la ética es una disciplina filosófica que estudia los fenómenos morales, los fundamentos de los fenómenos morales y cómo los fenómenos morales influyen en la conducta humana; en otras palabras, la ética es la ciencia que estudia la moral, reflexiona sobre ella y produce unos saberes sobre su naturaleza —la ética se ocupa de la teoría moral—. La moral, por el contrario, se refiere a los comportamientos o acciones ejecutadas a partir de tablas axiológicas y parámetros éticos a los que llega un grupo humano por consenso o acuerdo; dicho de otra forma, la moral alude a la práctica de virtudes y valores considerados como principios ejemplares de conducta —la moral se ocupa del comportamiento ético—. Podemos deducir entonces que la moral se refiere a los *qué* y los *cómo* de la conducta esperada de un individuo o de una sociedad en su conjunto, mientras que la ética alude a los *porqué* y los *para qué* de dicha conducta: la ética intenta dar razones y señala finalidades, principalmente racionales, del obrar humano.

De otra parte, y como ya sabemos, en el mundo actual las organizaciones, el liderazgo y las teorías administrativas están siendo

influidas por la globalización, el posmodernismo y la tecnología, grandes tendencias que ya vienen permeadas de presupuestos ético-morales —algunos acertados, otros no tanto—. Por eso, ante dichas tendencias la ética cumple un papel de supervisión y vigilancia, pues hay corrientes que humanizan, pero otras que deshumanizan; la ética promueve y avala a las primeras y condena y denuncia a las segundas. La ética funge como «conciencia moral» y «conciencia crítica» de las organizaciones y de la sociedad y las previene del peligro que comportan las teorías e ideologías que degradan, esclavizan o explotan al ser humano y lo apartan de su verdadera y real esencia y de su dignidad. Es precisamente en este mundo globalizado, posmoderno y tecnologizado donde las corporaciones están llamadas a asumir un auténtico liderazgo ético.

Recordemos que las corporaciones constituyen un tipo especial de organización y «[una] organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas» (Chiavenato, 1995, p. 5). A partir de esta definición amplia, aquí utilizaremos de manera indistinta o sinónima los términos «organización», «corporación», «empresa», «compañía», «asociación», «fundación» e «institución», entre otros que se corresponden.

Ahora bien, todos estos «tipos» de organización son estructuras y mecanismos de orden social, es decir, aunque están formadas por individuos, responden a finalidades colectivas y persiguen objetivos comunes que desbordan las meras necesidades, aspiraciones y deseos particulares. Esto significa que, en cuanto formas de asociación humana, procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de personas o de una sociedad en general, de suerte que el interés de los asociados prime sobre el interés de los individuos.

Según Haidar (2012), todas las formas de organización se estructuran en torno a reglas, conductas y costumbres que, al ser compartidas por todos los asociados, les dan cohesión y consistencia colectiva; en ese sentido, la ética les es connatural, dado que ésta también se ocupa de las normas, valores y principios que regulan el comportamiento del ser humano en sociedad.

Las organizaciones, entonces, tienen una «personalidad» que se manifiesta en estructuras, funciones y comportamientos fácilmente identificables por los miembros de la sociedad de la que hacen parte y por todos los grupos de interés o *stakeholders* que interactúan con ellas. En otros términos, las organizaciones son «sujetos morales» debido a que su conducta puede ser percibida como buena o como mala, como correcta o como incorrecta, por parte de los individuos y de las comunidades que las cobijan. Gracias a esta percepción se puede afirmar que hay instituciones honestas, responsables, transparentes, solidarias, etc.; y también gracias a ella es posible decir que existen otras que pueden ser catalogadas como deshonestas, irresponsables, corruptas y egoístas. El juicio ético a las instituciones es inevitable porque, igual que los individuos, ellas tienen el deber de hacerse responsables de sus acciones.

Sin embargo, dado que las organizaciones no toman decisiones ni actúan por voluntad propia, sino que en cierta forma constituyen una «extensión» del proceder de quienes las dirigen, su «personalidad moral» está ligada a la probidad misma de éstos. Son los directivos quienes están llamados, en primer lugar, a asumir valores y a comportarse de manera transparente, honesta, recta y bondadosa. Esta misma actitud y disposición permea luego, como en cascada, toda la estructura organizacional. Así pues, los directivos deben ser líderes a escala ética; a la usanza de los viejos tiempos: deben convencer con sus palabras, pero arrastrar con sus acciones. Sí, las organizaciones precisan de directivos éticos. Cuando éstos son íntegros es más fácil instaurar una cultura ética en la organización (Hamburger, 2004).

De otro lado, la cultura ética corporativa no es algo que se deba dar por sentado. Tampoco depende del azar o de las buenas intenciones de quienes conforman la organización; por el contrario, ella está estrechamente ligada a procesos conscientemente planeados y que, por tanto, pueden ser ejecutados y evaluados de manera objetiva. Esto ocurre cuando los directivos, además de vivenciar la ética —como ya se ha señalado—, toman conciencia de que ésta es un aspecto fundamental para el éxito de la organización, tan fundamental como la parte económica o la rentabilidad a la que la mayoría están orientadas.

Una vez que los directivos han tomado conciencia de la importancia de la ética para la buena marcha de la organización, el siguiente paso consiste en institucionalizarla a partir de procesos, mecanismos y responsables claramente establecidos. Algunos de estos son los siguientes:

- a. un liderazgo basado en valores;
 - b. una misión y una visión;
 - c. una declaración de valores;
 - d. un código de ética corporativa;
 - e. un oficial de ética o una oficina de ética;
 - f. un comité de ética;
 - g. una estrategia de comunicaciones sobre ética;
 - h. un programa de capacitación en ética;
 - i. un sistema de reporte y consulta, y;
 - j. un sistema de reconocimiento y sanciones, entre otros.
- (Hamburger, 2006, pp. 44-46).

La institucionalización de la ética termina reflejándose en la aparición y consolidación de una cultura ética.

Precisamente, esta obra tiene como propósito principal presentar una introducción al tema de la institucionalización de la ética en las organizaciones a partir del primero de los componentes antes mencionados. Por eso, el primer capítulo se titula: *Liderazgo corporativo y liderazgo ético*. En éste se precisa que, hoy por hoy, las organizaciones de mayor reputación en el mundo son entidades que han tomado en serio la ética y han basado su liderazgo y reconocimiento en una sólida estructura moral, respetuosa del medio ambiente y solidaria con necesidades y problemáticas sociales. Por ello adhieren a iniciativas globales que proponen, evalúan y premian ese tipo de liderazgo, y entienden, además, que «la buena ética es un buen negocio».

En el capítulo dos, *Ética de la empresa, decana de las éticas corporativas*, se afirma que actualmente la ética empresarial se ha convertido en paradigma para todo tipo de organizaciones; en consecuencia, luego de definir la ética como disciplina filosófica, en éste se explica qué es la ética de la empresa, cuáles son las relaciones

que se pueden establecer entre la actividad económica y los principios morales y por qué es deseable que las entidades se preocupen por la ética, dado que ella es un elemento clave para el desarrollo de sus actividades y la consecución de sus objetivos.

El tercer capítulo se titula *Cultura ética corporativa: definición y componentes*; aquí, luego de hacer una breve alusión al concepto de cultura, se presenta la cultura específicamente corporativa, definiéndose e identificándose como componente fundamental del entorno organizacional. Se presentan también los niveles de la cultura corporativa y los pasos necesarios para consolidarla en la organización. Dichos niveles son: investigación, identificación, evidenciación y fortalecimiento. Finalmente, se precisa qué es la cultura ética, cómo surge el interés por implementarla en la organización, cuáles son sus componentes y qué beneficios le trae a la organización.

Códigos de conducta y comités de ética corporativa, el cuarto capítulo, se centra en el problema de la normatividad ética —asunto que concierne a los códigos—, y de su seguimiento y evaluación —tema propio de los comités—. Ambos —códigos y comités—, hacen parte de los componentes de la cultura ética corporativa, la cual, a su vez, es producto de procesos de institucionalización de la ética en la organización. En consecuencia, en este capítulo se definen los códigos y los comités, se indican cuáles son los beneficios que traen a las compañías y se presentan modelos prácticos para su estructuración e implementación.

Por último, el quinto capítulo, *Ética y liderazgo en el ámbito universitario*, deja claro que, si bien la ética y el liderazgo son necesarios en cualquier organización, en las instituciones educativas, particularmente en las universidades, son imprescindibles, dado que éstas, desde su fundación en el siglo xi, siempre han sido consideradas como garantes de la formación intelectual y moral de la sociedad. Las universidades están llamadas a ser modelo de liderazgo ético corporativo, especialmente sus dirigentes, con el recer a la cabeza, y sus profesores.

CAPÍTULO 1

Liderazgo corporativo y liderazgo ético

Good ethics is good business.
The Ethisphere Institute (2017)

El liderazgo corporativo y sus connotaciones éticas

Hoy en día es frecuente encontrarse con informes y *rankings* que dan cuenta del liderazgo que ejercen las principales compañías del mundo, tanto en el ámbito local como en el regional y el global. Se publican diferentes «top» de las «mejores empresas para trabajar», listas de las «compañías con mejor reputación» y se clasifican las «empresas más reconocidas por sus buenas prácticas». Todo ello ratifica el protagonismo, el liderazgo y la importancia que se le adjudica a la actividad empresarial en este mundo globalizado, tecnologizado y posmoderno.

Pero ¿cuál es la fuente del liderazgo corporativo? «Ofrecer un buen producto o servicio ya no es suficiente para ser el mejor, la percepción de otras dimensiones es fundamental para destacar entre los consumidores y ganar en el campo del tan preciado boca a boca», sostiene Smith (2013), y agrega: «Hoy también son necesarios cuatro indicadores emocionales que determinan la reputación de una compañía: confianza, estima, admiración y sensación de bienestar». Actualmente el liderazgo empresarial no se mide, como otrora, por la riqueza económica de las empresas, sino por el «capital reputación» o «capital confianza», que sólo se consigue sobre la base de valores y comportamientos éticos.











En los mercados modernos, cuando una persona va a adquirir un producto o servicio encuentra muchas opciones, y es probable

que su elección se vea más influida por la reputación de la compañía que por cualquier otro factor. Reputation Institute¹ descubrió que existe una fuerte correlación entre la reputación de una empresa y la disposición de los consumidores para recomendarla o comprarla. Para las empresas con una sólida reputación, el 55% de los consumidores dice que definitivamente compraría sus productos y el 50% estaría dispuesto a recomendar sus productos a otros. Para las empresas con una reputación débil, estos porcentajes caen a un 31% que está dispuesto a comprar, y sólo un 28% dispuesto a recomendar. Vivimos en una época en la que el boca a boca es el vehículo número uno de ventas y constituye una ventaja competitiva. Invertir en reputación se verá recompensado en el resultado final (Smith, 2013).

Para Reputation Institute (2017), el liderazgo corporativo se alcanza, en gran medida, gracias a la confianza y el aprecio que los consumidores sienten por la compañía, por ello la gestión de la reputación es muy importante para la marca. La reputación se está convirtiendo en el principal impulsor de valor pues, para que las empresas tengan éxito, necesitan interesados que las apoyen. Necesitan que los clientes compren sus productos y servicios, que los inversionistas pongan su dinero en la compañía, que los reguladores les otorguen una licencia para operar, que los periodistas les den una cobertura justa y que los empleados cumplan con la estrategia; y, para poder hacerlo, todos ellos necesitan saber que pueden confiar en la empresa. De eso se trata la reputación. La tabla 1.1 presenta las marcas mejor calificadas en el mundo a 2017, según el *Global Rep Trak 100*.

¹ Reputation Institute es una empresa global de consultoría privada con sede en Nueva York, que se dedica a medir y publicar el grado de popularidad o buen nombre que tienen las principales compañías del mundo. Anualmente realiza el *Global Rep Trak 100*, una encuesta global con más de cien mil participantes que examina cómo las partes interesadas perciben a las empresas y cómo esas percepciones afectan el comportamiento de compra.

Tabla 1.1. Las diez empresas con mayor reputación mundial

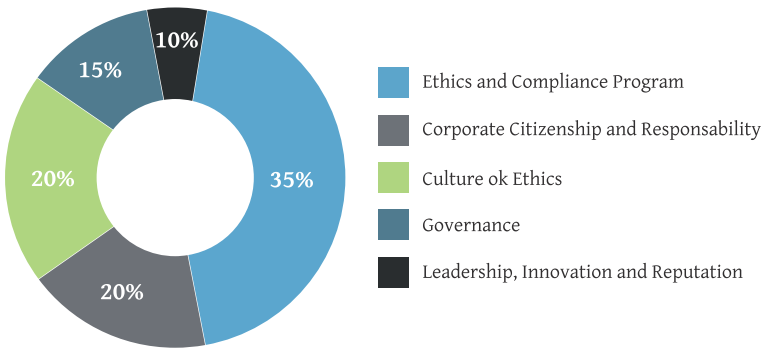
Nº.	LOGO	NOMBRE	CALIFICACIÓN
1		Rolex	80.38
2		Lego	79.46
3		Disney	79.19
4		Canon	78.28
5		Google	78.22
6		Bosch	78.13
7		Sony	77.74
8		Intel	77.70
9		Rolls-Royce	77.66
10		Adidas	77.27

Fuente: Reputation Institute (2017)

Ahora bien, los análisis demuestran que la buena reputación y la confianza sólo se logran con prácticas inspiradas en la transparencia, la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, y si son proclives a las causas sociales, humanas o ecológicas. Son los comportamientos éticos, cimentados en valores como los mencionados, los que hacen que las compañías sean bien percibidas por los grupos de interés. La ética es sinónimo de confianza y la confianza es garantía de rentabilidad; en última instancia, el liderazgo corporativo es auténtico cuando es liderazgo ético.

Pero, ¿es posible saber cuáles son las empresas más éticas del mundo?, y más aún, ¿es posible medir objetivamente los niveles de liderazgo ético de las empresas? Ambas preguntas hoy pueden ser respondidas afirmativamente. En efecto, en el 2007 el Instituto Esfera Ética —The Ethisphere Institute—, un líder global en la definición y la promoción de estándares para las prácticas éticas en los negocios, publicó por primera vez la lista de las «empresas más éticas del mundo» —*The World's Most Ethical Companies*—. Esta lista se confecciona anualmente a partir de la aplicación de la encuesta «cociente corporativo de ética» —*Ethics Quotient (EQ)*—, que evalúa el desempeño de las empresas de un modo objetivo, consistente y estandarizado. La información que se reúne brinda una muestra amplia de criterios determinantes de competencias básicas, como todos los aspectos de gobierno corporativo, riesgo, sustentabilidad, conformidad a las reglas y ética. Los puntajes se consiguen en cinco categorías clave: programa de ética y conformidad a las reglas (35%), responsabilidad cívica y responsabilidad corporativa (20%), cultura ética (20%), gobernabilidad (15%) y liderazgo, innovación y reputación (10%) —ver figura 1.1—.

Figura 1.1. Criterios y porcentajes del cociente corporativo de ética —EQ—



Fuente: The Ethisphere Institute (2017)

Veamos en qué consiste cada uno de estos criterios:

1. *Programa de ética y conformidad a las reglas (35%).* Este criterio revisa los indicadores de desempeño de la compañía asociados al programa general de ética y la conformidad a las reglas en él establecidas; los grados de responsabilidad y los recursos asignados al mismo; la supervisión del programa por parte de los directivos; la existencia de normas escritas; el desarrollo de planes de formación y comunicación del programa; y el cuidado, la detección, el seguimiento, la auditoría, la aplicación y la disciplina necesarios para su cumplimiento.
2. *Responsabilidad cívica y responsabilidad corporativa (20%).* Este criterio revisa una amplia gama de indicadores de desempeño de una compañía asociados con la sostenibilidad, la ciudadanía y la responsabilidad social específicamente, incluyendo la administración ambiental, la participación de la comunidad, la filantropía corporativa, el impacto en el lugar de trabajo y el bienestar y la cadena de suministro. También se toman en cuenta la calidad y la eficacia de las iniciativas, la declaración de metas mensurables, la rendición de cuentas y la transparencia.

3. *Cultura de ética (20%)*. Este criterio mide los esfuerzos que la organización hace para mantener un todo ético en toda su estructura, sobre todo en las esferas superior y media; la frecuencia con la que se evalúa la cultura ética; y los métodos y resultados asociados con la medición que se hace de ella.
4. *Gobernabilidad (15%)*. Este criterio examina la disponibilidad y calidad de los sistemas diseñados para asegurar una gobernanza corporativa sólida, incluyendo supervisión, principios de gobierno y gestión de riesgos.
5. *Liderazgo, innovación y reputación (10%)*. Este criterio mide el cumplimiento legal y el historial ético, junto con la reputación ética de la compañía en el mercado con los principales interesados, como empleados y clientes.

Con base en estos criterios, The Ethisphere Institute designa anualmente las «empresas más éticas del mundo», es decir, aquellas que alinean los principios éticos con la acción, trabajan incansablemente para hacer de la confiabilidad una parte integral de su ADN corporativo y plasman los estándares futuros para su sector aplicando hoy las mejores prácticas del mañana. Con integridad las empresas acceden a uno de los mayores logros a los que pueden aspirar: la confianza de sus clientes, inversores, colegas y de las comunidades en las que trabajan y viven. La confianza se gana a través de las acciones de cada empleado en particular y de la empresa en general. Las que demuestran liderazgo en áreas como responsabilidad cívica, integridad y transparencia crean más valor para sus inversores, comunidades, clientes y empleados, y así van reforzando una ventaja comercial sustentable. En el proceso se revisan los códigos éticos, las infracciones, las inversiones o las prácticas sostenibles. Cualquier compañía con problemas legales significativos es eliminada inmediatamente, así como aquellas que desarrollan su actividad en torno al alcohol, el tabaco o las armas de fuego.

Es oportuno aclarar que el listado de Ethisphere no constituye un *ranking* en ética corporativa, sino un reconocimiento a las empresas que encabezan la ética en sus industrias. En el 2017, por ejemplo, fueron premiadas 124 compañías, que abarcan 5 continentes, 19 países y 52 sectores industriales. Entre ellas se encuen-

tran Aflac, American Express, General Electric, Patagonia y Rabobank. Una compañía sudamericana que figura es la brasileña Natura Cosméticos, que comparte la categoría de salud y belleza con la francesa L’Oreal y Shiseido de Japón. Marcas de culto, como Coca-Cola o Apple, quedaron fuera del listado. En el sector alimentos, Kellogg Company y Pepsi son las más conocidas. Y de las cadenas estadounidenses de restaurantes, solamente se reconoce a Starbucks.

Pero además de la existencia de una lista de las «empresas más éticas del mundo», hoy también se promueven iniciativas como la de la «Alianza de Liderazgo de Ética Empresarial» Alianza Business Ethics Leadership Alliance (BELA) una colaboración interempresarial de multinacionales que representan a más de treinta industrias, fundada después de la crisis financiera de 2008 y que pretende dar forma al comportamiento de liderazgo y comprender la correlación entre la ética empresarial y el rendimiento.

BELA ha presentado cuatro prioridades para el 2017, a saber:

1. Medir la cultura organizacional ética y ayudar a mejorarla evaluándola y monitoreándola.
2. Capturar, codificar y comunicar prácticas éticas líderes en toda la comunidad.
3. Reunir a expertos en ética y expertos en mercados locales y globales.
4. Proporcionar recursos, herramientas y técnicas para involucrar a todos los estamentos de la empresa, principalmente a la Junta Directiva.

Sin embargo, pese a todos los esfuerzos que se vienen adelantando en todo el mundo por hacer cada vez más éticos los entornos empresariales, seguimos encontrando a diario casos de manejos turbios y deshonestos: reetiquetación de precios, manipulación de licitaciones, sobornos, fraudes, fallas de productos y otras formas de corrupción administrativa. Según Davis y Newstrom (1999), en muchas culturas, no meramente en la nuestra, abundan los problemas éticos, e incluso, en algunos países, son ampliamente aceptadas ciertas modalidades de conducta inmoral. A los empleados se

les presentan muchas oportunidades de obtener provecho propio, las cuales pueden parecerles muy tentadoras sin el previo desarrollo de normas y políticas orientadoras de carácter ético. Con mayor claridad se refieren los citados autores a este asunto en los siguientes términos:

Parte de la solución de este problema radica en el liderazgo ético que se ejerce de la cima al fondo, firmemente arraigado en políticas escritas, visiblemente modelado y reforzado a todo lo largo de la organización. Todos los empleados, no sólo los administradores, deben identificar las dimensiones éticas de los problemas, destacar enérgicamente aspectos relevantes y argumentar sólidamente a favor de caminos éticos. (Davis y Newstrom, 1999, p. 329).

De esta cita se pueden sacar, al menos, tres conclusiones sobre las condiciones iniciales del liderazgo ético empresarial: la primera, que este liderazgo debe ser diseñado e impulsado por las más altas esferas de la organización; la segunda, que las concepciones y las formas de llevar a la práctica dicho liderazgo deben estar claramente establecidas en códigos éticos corporativos y en los documentos que contienen la filosofía propia de la empresa; y la tercera, que todos los integrantes de la organización deben esforzarse por identificar las dimensiones éticas de los problemas y comprometerse a utilizar caminos éticos en su resolución —figura 1.2—.

Figura 1.2. Condiciones iniciales del liderazgo ético empresarial



Fuente: Hamburger (2004, p. 164)

Es importante recordar, entonces, que la empresa es un grupo humano especial; en efecto, es un grupo capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad. Estas tres funciones se harán realidad en la medida en que ella, como institución, sea capaz de fundamentarse en unos valores éticos compartidos por todos —directivos, empleados proveedores y clientes—. La tarea de fundamentación ética, como ya se ha dicho, debe tener como actor principal al directivo, puesto que «para un directivo responsable la empresa no es un espacio social cualquiera, sino ámbito de relaciones humanas que pueden contribuir directamente a la creación de una sociedad más justa» (Cortina, 2000, p. 101).

El liderazgo ético desde la dirección, como ya se ha manifestado, debe plasmarse, entre otras manifestaciones, en códigos de conducta aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización. Los códigos de conducta:

Son una de las formas más habituales en las que se explicita y aclara el patrimonio moral de una empresa. Se trata de declaraciones corporativas que contribuyen a que este patrimonio moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de las responsabilidades. Son un conjunto de normas —principios guías o directrices— que la empresa elabora con el fin de *clarificar* las relaciones que establece, *determinar* las responsabilidades, *orientar* el trabajo profesional, *integrar* a las personas en un proyecto de cooperación y *regular* la conducta de quienes trabajan en ella. (Cortina, 2000, pp. 118-119).

Ahora bien, para poder hablar de liderazgo ético es indispensable primero responder la pregunta *qué es el liderazgo*, pues aquel no es sino una de las muchas manifestaciones de éste. En el tema que sigue, en consecuencia, analizaremos la naturaleza del liderazgo y sus repercusiones en la dirección y en el entorno empresarial.

Naturaleza del liderazgo

Para desarrollar este apartado se tratarán problemas como los siguientes: ¿qué es el liderazgo?, ¿cuáles son las principales características de los líderes?, ¿cuáles son los más frecuentes estilos de liderazgo?, y, ¿cuáles son las dimensiones básicas del liderazgo?

¿Qué es el liderazgo?

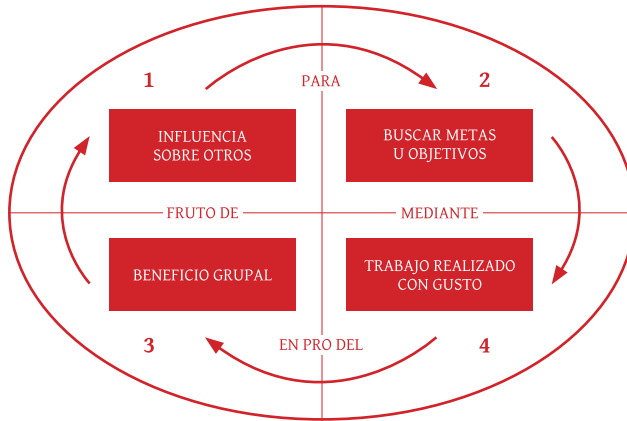
Iniciemos por presentar y analizar algunas de las más conocidas definiciones de liderazgo.

- «Liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común» (Hunter, 1999, p. 38).
- «El liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas» (Hodgetts, 1990, p. 255).
- «El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas». (Davis y Newstrom, 1999, p. 216).

Como se puede observar en éstas y en la mayoría de definiciones que se encuentran sobre el tema que nos ocupa, existe una tendencia casi generalizada a aceptar que el liderazgo:

- es un proceso de influencia sobre otros;
- esa influencia busca conseguir determinadas metas u objetivos;
- esas metas u objetivos deben ser alcanzadas mediante un trabajo o una actividad que se realiza voluntariamente y con gusto;
- ese trabajo o actividad redunda en beneficio de todos los integrantes del grupo liderado —figura 1.3—.

Figura 1.3. Elementos esenciales de la definición de liderazgo



Fuente: Hamburger (2004, p. 166)

Principales características de los líderes: rasgos y conductas

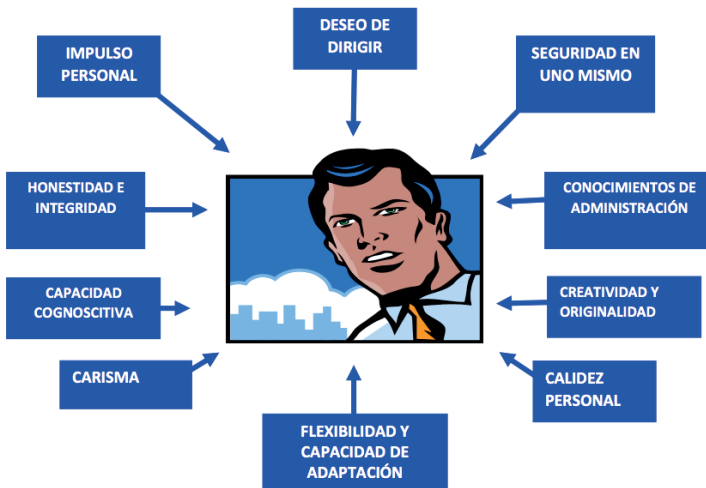
La naturaleza del liderazgo es un tema que siempre ha llamado la atención de quienes estudian el comportamiento humano y sus consecuencias. Los investigadores han distinguido, inicialmente, entre rasgos y conductas. Los rasgos son características físicas, intelectuales o de personalidad relativamente fijas y no aprendidas —de alguna forma, «vienen con la persona»—, en tanto que las conductas son comportamientos, habilidades y acciones que pueden ser aprendidos y modificados. Los rasgos pueden permanecer latentes o pueden expresarse en conductas, lo cual indica que existe una estrecha relación entre éstas y aquellos.

Según Davis y Newstrom:

Los rasgos más importantes son un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad personal y la seguridad en uno mismo. También son frecuentemente deseables la capacidad cognoscitiva —analítica—, la posesión de conocimientos de administración, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal. (1999, p. 217).

La figura 1.4 presenta estos rasgos de liderazgo.

Figura 1.4. Rasgos de liderazgo



Fuente: Davis y Newstrom (1999, p. 219)

Boyatzis (1990) afirma que estos rasgos de liderazgo no necesariamente garantizan un liderazgo exitoso; efectivamente, para este investigador los rasgos deben ser concebidos como aptitudes o recursos personales que pueden o no desarrollarse y utilizarse. Hay personas que poseen la capacidad de ser auténticos líderes, pero que optan por no exhibirla. Otras pueden poseer los rasgos necesarios y el deseo de emplearlos, pero no disponen nunca de la oportunidad de hacerlo.

Otro aspecto por considerar sobre los rasgos del liderazgo es el que se plantea en la siguiente pregunta: ¿estos rasgos se pueden adquirir con el tiempo? La respuesta es sí. Pero es posible que algunos sean difíciles de acumular en corto plazo, mientras que otros, como la seguridad en uno mismo y los conocimientos de administración, sólo pueden ser adquiridos por estudiantes dedicados.

Respecto a las conductas de liderazgo, muchas investigaciones se han ocupado de identificarlas. Éstas están relacionadas con comportamientos, habilidades y acciones apropiadas. Se han identificado tres grandes tipos de habilidades de las que se sirven los líderes: la técnica —tiene que ver con las cosas—, la humana —tiene que ver con las personas— y la de conceptualización —tiene que ver con las ideas—.

La tabla 1.2 esquematiza las tres grandes habilidades de liderazgo.

Tabla 1.2. Habilidades de liderazgo

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Habilidad técnica	Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. La habilidad técnica es la característica distintiva del desempeño laboral en los niveles operativo y profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.
Habilidad humana	Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo. Ningún líder de ningún nivel organizacional escapa al requisito de la posesión de una habilidad humana eficaz. Ésta es una de las partes esenciales del comportamiento del liderazgo.
Habilidad de conceptualización	Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen, por ejemplo, los planes a largo plazo. Se trata de una capacidad crecientemente importante en los cargos administrativos de mayor nivel.

Fuente: Davis y Newstrom (1999, pp. 218-219)

Otro investigador propone las siguientes características de liderazgo: habilidad mental superior, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad ante los superiores —tabla 1.3—.

Tabla 1.3. Características de liderazgo

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Habilidad mental superior	Es la manifestación de una inteligencia de rangos sobresalientes. Es positiva si sabe utilizarse para bien de los procesos, trabajos y actividades que cumplen sus trabajadores.
Madurez emocional	Es la cualidad en virtud de la cual las personas confían en sí mismas y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean de sus trabajadores y tienen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de éstos con la objetividad que se precisa.
Necesidad intrínseca de logro	Es la constante tendencia interna de una persona a alcanzar los objetivos que se ha propuesto. Expresa altos grados de amor propio y de deseo de autorrealización.
Habilidad para resolver problemas	Es una destreza que posibilita identificar y atacar las causas de los problemas y no simplemente sus efectos. Gracias a ella la persona aprende a utilizar mejor los recursos con que cuenta para resolver los problemas.
Empatía	Es la habilidad que le permite a una persona identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista de ellos, sin que por eso esté de acuerdo con dicho punto de vista.
Representatividad ante los superiores	Es la capacidad que tiene una persona de establecer vínculos entre sus trabajadores y el siguiente nivel superior de la organización. Gracias a esta capacidad podrá representar a sus colaboradores, asegurarles unos mínimos de justicia y transmitir una imagen positiva de ellos.

Fuente: Hodgetts (1990, pp. 256-258)

Los estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo resultan de dos percepciones distintas. Por un lado, de la percepción que el empleado tiene de su jefe, y por otra, de la percepción que el jefe tiene de sus empleados. Desde el punto de vista de los empleados, el estilo de liderazgo resulta de la combinación de las actitudes, rasgos, habilidades y filosofía que

proyecta el líder en su comportamiento. De acuerdo a esta perspectiva, el estilo de liderazgo es:

[...] el patrón general de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados. [...] las *percepciones* de los empleados sobre el estilo de liderazgo es lo que realmente les importa. Los empleados no responden exclusivamente a lo que los líderes piensan o hacen, sino sobre todo a lo que *perciben* que sus líderes son. El liderazgo reside en realidad en los ojos de quienes lo presencian. (Davis y Newstrom, 1999, pp. 221-222).

Ahora bien, desde el punto de vista del jefe, el estilo de liderazgo es el resultado de las convicciones que éste tenga de las capacidades de un subordinado. En las páginas que siguen se presentan, a modo de ejemplo, tres estilos distintos de liderazgo.

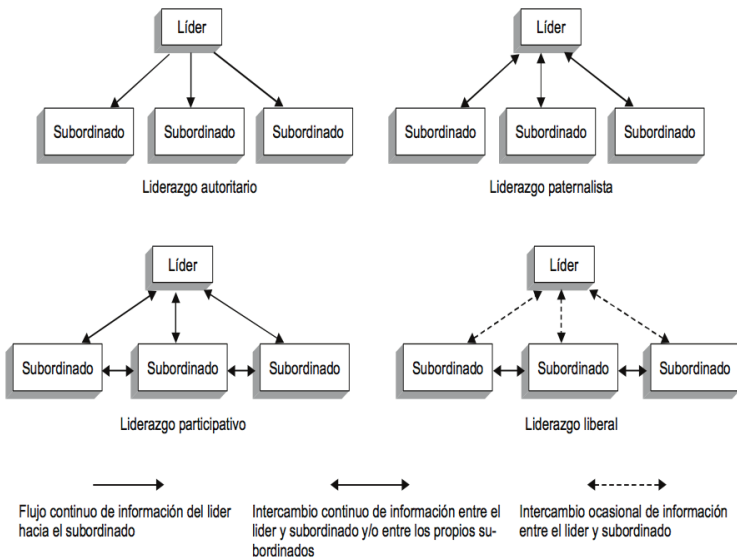
1. *El estilo de liderazgo según Hodgetts* —figura 1.5—. Para este autor existen cuatro tipos de líderes: autoritarios, paternalistas, participativos y liberales. Veamos un resumen de la descripción que él hace de cada uno de ellos:

- *Líderes autoritarios*. Son individuos fuertemente orientados al trabajo y que se preocupan mucho por los resultados y la producción. Para ellos el personal tiene una importancia secundaria y con frecuencia lo consideran como uno de tantos factores de la producción. Es más frecuente encontrar líderes autoritarios en áreas donde predominan los obreros que en aquellas donde predominan los empleados. Asimismo, parecen funcionar mejor cuando se trata de labores manuales y no de oficina, debido a que la naturaleza de los puestos con frecuencia da lugar a un enfoque más orientado a las tareas.
- *Líderes paternalistas*. Muestran una fuerte orientación al trabajo pero, a diferencia de los autoritarios, también se preocupan por su personal. Su filosofía básica es: «Si te esfuerzas, yo me ocuparé de ti». Se comportan con sus trabajadores de la misma manera que los padres con sus hijos. Se preocupan por el bienestar de sus trabajadores

y porque nada les suceda en sus personas, pero al mismo tiempo exigen obediencia y apego a la autoridad.

- *Líderes participativos*. Muestran una fuerte preocupación tanto por el personal como por el trabajo. Para lograr que las cosas se hagan, comparten su autoridad con sus subalternos. Estos líderes alientan a su personal a tomar parte activa en la operación de la unidad, pero se reservan el derecho de tomar la decisión final en todos los asuntos más importantes. Delegan, pero no abdican.
- *Líderes liberales o laissez-faire*. Muestran una falta de preocupación por su personal y por el trabajo. Básicamente tratan de no involucrarse. Si se lleva a cabo un intercambio continuo de información relacionada con el trabajo, éste se realiza entre los trabajadores. (Hodgetts, 1990, pp. 255).

Figura 1.5. El estilo de liderazgo según Hodgetts

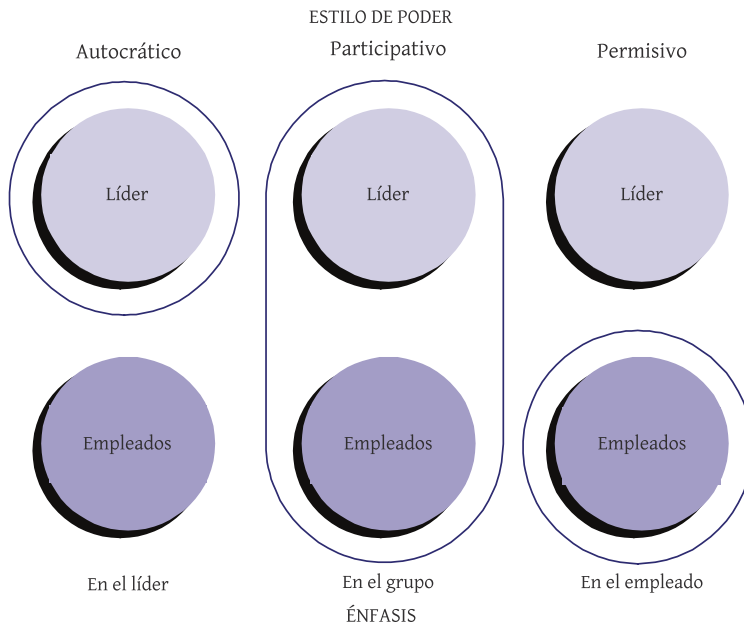


Fuente: Hodgetts (1990, p. 264)

2. *El estilo de liderazgo según Davis y Newstrom —figura 1.6—*. Para estos autores existen tres tipos de líderes: autocráticos, participativos y permisivos. Veámoslos en detalle.

- *Líderes autocráticos*. Centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismos. Asumen plena autoridad y responsabilidad. Este liderazgo es generalmente negativo, ya que se basa en amenazas y castigos. Sin embargo, puede presentar algunas ventajas: a menudo resulta satisfactorio para el líder, permite decisiones rápidas, hace posible la utilización de subordinados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. Su principal desventaja es que desagrada a la mayoría de los empleados y que rara vez propicia en ellos un compromiso organizacional intenso.
- *Líderes participativos*. Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como en el caso del autócrata, porque surgen de la consulta a los seguidores y de la participación de éstos. Líder y grupo actúan como una unidad social. Los empleados son informados de las condiciones que afectan a sus labores y alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.
- *Líderes permisivos*. Evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. El líder desempeña apenas una función menor. (Davis y Newstrom, 1999, pp. 222-224).

Figura 1.6. El estilo de liderazgo según Davis y Newstrom



Fuente: Davis y Newstrom (1999, p. 223)

3. *El estilo de liderazgo según Cortina* —tabla 1.4—. Para esta filósofa existen tres tipos de líderes: autoritarios, democráticos y *laissez-faire*. Veamos un resumen de la descripción que ella hace de cada uno de éstos:

- *Líderes autoritarios.* Fijan qué procedimientos se han de seguir. Este estilo de liderazgo crea hostilidades y agresividades; el líder se hace indispensable, su desaparición es traumática y hay menos conciencia grupal. El autoritarismo crea un descontento que frecuentemente no sale a la superficie del grupo, lo que provoca malestar.
- *Líderes democráticos.* Son animadores del grupo, que es el que en última instancia determina los procedimientos.

Este estilo de liderazgo puede ser eficaz; su motivación es mayor y la originalidad también; el clima grupal es de menor sumisión, menor miedo y más mentalidad cooperativa.

- *Líderes liberales o laissez-faire.* Son partidarios del «dejar hacer», por ende, el grupo tiene total libertad para determinar los objetivos, procedimientos y metas de sus labores. El líder no participa para nada en la determinación de tareas y compromisos (Cortina, 2000, pp. 112-113).

Tabla 1.4. El estilo de liderazgo según Cortina

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL O LAISSEZ-FAIRE
<p>El líder fija qué procedimientos se han de seguir.</p> <p>La autoridad revela los pasos a dar de uno en uno, de modo que siempre queda incierto el futuro.</p> <p>El líder determina la tarea concreta y los compañeros para cada miembro del grupo.</p> <p>El líder es muy personal y subjetivo en alabar y criticar, dirige, no participa.</p>	<p>Es el grupo el que determina los procedimientos, animado por el líder.</p> <p>Las discusiones van dando sentido de perspectiva. Se logra un esquema general de acción. Si hay dudas, el líder presenta alternativas.</p> <p>Los miembros son libres de elegir compañeros de tarea, y de repartirse tareas.</p> <p>El líder es muy objetivo, «fáctico», en alabar y criticar. Participa en la tarea.</p>	<p>El grupo tiene total libertad para determinar su modo de funcionamiento.</p> <p>El líder da materiales. Dice que dará más información si se necesita. Apenas participa en discusiones.</p> <p>El líder no participa para nada en determinar tareas ni compañeros.</p> <p>No hace apenas comentarios sobre la tarea, a no ser que le pregunten. No evalúa.</p>

Fuente: Cortina (2000, p.113)

Las dimensiones básicas del liderazgo

Un análisis detenido de los estilos de liderazgo que acabamos de presentar nos lleva a concluir que existen dos dimensiones básicas del liderazgo: preocupación por la producción y preocupación por las personas. Lo ideal es que el líder sepa combinar adecuada-

mente ambas dimensiones, pues el énfasis exagerado de alguna en detrimento de la otra puede provocar desequilibrios funestos. La forma en que el líder debe realizar los énfasis está estrechamente relacionada con la situación de la organización, por lo cual el líder debe tener una excelente capacidad para poder «leer» la realidad y el entorno de la misma.

Blake y Mouton (1964) elaboraron una «rejilla gerencial» que puede ser empleada para identificar los grados de preocupación por la producción y por las personas de la organización —figura 1.7—. En esta rejilla se aclara, sobre dos escalas de nueve puntos, la relación entre las dos dimensiones; también se establecen un lenguaje y un marco de referencia uniformes para la comunicación acerca de los estilos de liderazgo adecuados. Los «líderes 1,9» —«gerentes de relaciones»— tienen un alto interés en las personas, pero un interés tan bajo en la producción que ésta es habitualmente muy reducida. Los «líderes 9,1» —«negreros»—, contrariamente a los 1,9, tienen un alto interés por la producción, pero poca preocupación por las personas; tienden a ser jefes autoritarios. Los «líderes 1,1» —«turistas»— no hacen énfasis adecuado en ninguna dimensión y previsiblemente fracasarán, como la mayoría de los líderes permisivos. Un equilibrio más deseable de las dos dimensiones lo logran los «líderes 5,5» —«gerentes de organización»— y los «líderes 9,9» —«capitanes de equipo»—. El estilo más eficaz es el 9,9. Generalmente los líderes menos exitosos son los autoritarios, que tienden a interesarse más por la producción que por las personas.

Esta rejilla, y otras herramientas que han sido diseñadas para analizar y tratar de aplicar en las organizaciones mejores estilos de liderazgo, son de gran utilidad. Las empresas que se preocupan por reflexionar sobre la naturaleza del liderazgo, y que lo asumen como un tema digno de debate y discusión, generan en sus directivos y en las personas que lideran diferentes procesos una actitud favorable hacia la creación e implementación de mejores formas de gerenciar y dirigir sus funciones y ocupaciones.

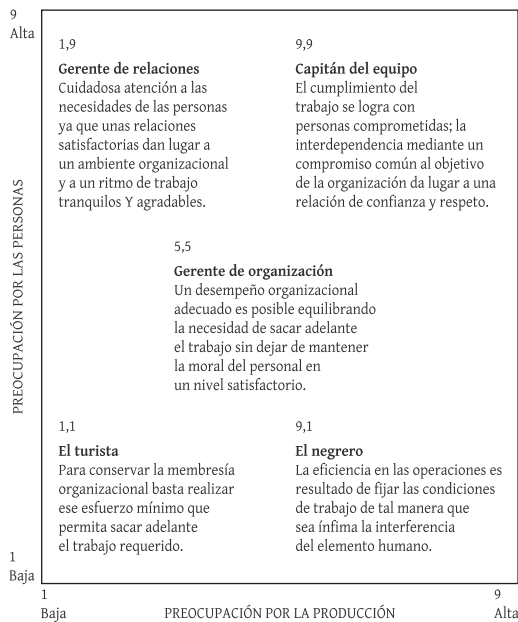
Preguntarse qué estilos de liderazgo son los que predominan en esta organización, siempre será una práctica sana, porque de la respuesta que se logre dar a ella dependerá, en gran medida, el

rumbo que los directivos deban darle a la empresa; por su parte, las personas que ejercen cargos de liderazgo y decisión en la organización tienen la obligación de examinar cuál es su orientación y comportamiento en este sentido. Por tanto, la pregunta: ¿cuál es mi verdadero estilo de liderazgo?, no debe faltar nunca en sus análisis y evaluaciones de desempeño.

Los empleados, por último, deben ser consultados sobre los tipos de líderes y jefes que quisieran tener. Su percepción es de importancia capital para la organización, pues casi siempre es acertada y de ella depende, además del clima organizacional, un mejor desempeño laboral.

En la figura 1.7 se presenta, de manera gráfica, la rejilla gerencial ideada por Blake y Mouton.

Figura 1.7. La rejilla gerencial de Blake y Mouton



Fuente: Hodgetts (1990, p. 266); Davis y Newstrom (1999, p. 226)

El uso del poder en el liderazgo

El *poder* es la habilidad para influir sobre el punto de vista de un tercero para persuadirlo o atraerlo al punto de vista propio. Todos los líderes necesitan poder y, dependiendo de la situación, el tipo concreto de poder puede variar. Existen cinco tipos de poder:

- *El poder legítimo*. Forma parte intrínseca de todo puesto de administración. Cuando un individuo es nombrado, automáticamente adquiere cierto poder derivado del puesto. Con frecuencia es un poder que se enuncia en la descripción del puesto. *Autoridad formal* es otro nombre que se da al poder legítimo.
- *El poder coercitivo*. Lo detentan aquellos administradores que pueden aplicar castigos o sanciones a quienes no cumplen sus órdenes. Algunas de las formas más comunes de castigos son el descuento por nómina para sancionar una llegada tarde, el informe oficial de reprimenda que se envía al expediente del individuo por haber violado una de las principales normas de seguridad, o el despido de la persona.
- *El poder de referencia*. Se basa en la identificación de los subordinados con su supervisor. Si admiran a su supervisor, el poder de éste aumenta; si les desagrada, su poder disminuye. Cuando el líder posee poder de referencia, su personal lo aprecia y lo considera seguro y digno de confianza, y puede dirigir basándose más en quien es que en lo que dicen que es. Sus subalternos confían en él y hacen lo que le piden. El líder no tiene por qué dar explicaciones; para sus trabajadores, una orden suya es más que suficiente.
- *El poder de recompensa*. Es el que detentan los líderes que pueden otorgar premios monetarios o físicos a los trabajadores que hacen las cosas como es debido. Entre las actividades de este tipo de poder es posible mencionar las evaluaciones del desempeño, los aumentos de sueldo superiores al promedio general, las recomendaciones para promociones, la fijación del orden a seguir en la asignación de las tareas, etc.
- *El poder de competencia*. Es atributo de los líderes a quienes sus trabajadores respetan por sus conocimientos prácticos y su experiencia. Los administradores de primera línea,

que saben cómo disminuir el papeleo, que pueden analizar, evaluar y sacar conclusiones para problemas difíciles y que tienen la experiencia para resolver los múltiples problemas diarios del trabajo, gozan del enorme privilegio de poder demostrar su competencia. A su vez, a los trabajadores les impresiona esta capacidad de sus supervisores y por ello los respetan. El resultado es un aumento en el poder general de tales individuos. (French y Raven, 1959, pp. 150-167).

Si bien todo líder posee poder legítimo, debe complementarlo con otras formas de poder. ¿Cuál es la mejor? Todo depende de la situación. Por ejemplo, en una organización donde la eficiencia es baja y se necesita un administrador de mano dura, un nuevo supervisor con poder coercitivo que llegue a eliminar a los individuos inútiles será bien recibido por los empleados que hasta ese momento hayan estado cargando con todo el trabajo; en consecuencia, es posible que también aumente su poder de referencia. Por otra parte, cabe mencionar que muy seguido se hace un uso excesivo del poder de coerción y que por ello sólo debe emplearse como último recurso (Hodgetts, 1990, p. 261).

De una u otra forma, estos cinco tipos de poder son formales, pero existe un poder «informal» que, en múltiples casos, resulta ser más efectivo e importante que el poder formal a la hora de corregir fallas en las personas y en los procesos de producción de una organización. ¿Cómo se puede conseguir o aumentar ese poder informal? Enseguida trataremos este asunto.

El poder informal y su importancia

El liderazgo no es sólo cuestión de poder formal, en muchos casos puede ser más bien cuestión de «tacto», es decir, de la capacidad que se tenga para:

- saber leer la cotidianidad;
- emplear el sentido común en la resolución de problemas, y;
- asumir una actitud de constante aprendizaje.

Tener en cuenta esta capacidad y ponerla en práctica puede llevar al líder a alcanzar un poder informal que le representa un «valor agregado» o superlativo. De ahí la importancia de acatar ciertas recomendaciones o consejos que algunos expertos en liderazgo han propuesto a lo largo de la historia de la administración. Heim y Chapman (1998), por ejemplo, afirman que todos podemos llegar a desarrollar cualidades de liderazgo si sabemos aprovechar nuestros mejores rasgos de personalidad (pp. 15-56). Warren (1987), por su parte, cree que es posible —e incluso indispensable— aplicar algunos principios sencillos y trascendentales que deben seguir quienes quieran resolver problemas de liderazgo eficazmente (pp. 173-185). Y, finalmente, Hodgetts (1990), ofrece «algunos consejos para un liderazgo eficaz» (pp. 275-275). La tabla 1.5 recoge las recomendaciones de estos autores.

Tabla 1.5. Recomendaciones para desarrollar el poder informal

HEIM Y CHAPMAN	WARREN	HODGETTS
<ul style="list-style-type: none"> • Reste importancia al poder de su cargo. • Use el poder de su conocimiento. • Aproveche sus diferentes rasgos físicos. • Demuestre sus mejores cualidades mentales. • Cultive una voz autoritaria. • Descubra su propio carisma. • No subestime la magia de la actitud positiva. • Establezca claramente sus metas. • Trabaje con quienes confían en usted. • Trácese objetivos específicos. • Cuide su desarrollo personal. • Ayude al desarrollo de su personal. • Aprenda de los fracasos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concéntrese en el servicio, la calidad, la ingeniosidad y la eficiencia. • Combine la juventud con las canas. • Ordene científicamente el gasto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conozca a su personal. • Adecue las personas a los trabajos. • Cambie las situaciones, no las persona. • Actúe con propiedad. • Sea flexible. • Anteponga la orientación a la parte humana. • Desarrolle visión organizacional periférica. • Mantenga a las personas en deuda con usted. • Sea el mejor en lo que hace. • Ofrézcase como voluntario para todo comité o asignación que le permita darse a conocer fuera de su área de trabajo. • Asuma toda la responsabilidad que pueda.

Fuente: Hamburger (2004, p. 176)

Por último, expondremos cómo el liderazgo individual debe estar al servicio del liderazgo corporativo.

El liderazgo ético de las empresas

Al liderazgo individual que se ha de manifestar dentro de las organizaciones debe corresponder un liderazgo ético corporativo. Éste depende en gran parte de la emergencia de una *nueva cultura empresarial* que se fundamenta, al menos, en los siguientes seis parámetros:

1. *Finalidad de la empresa.* La cultura empresarial tradicional afirma que la empresa debe buscar, básicamente, el *beneficio económico*; la nueva cultura empresarial, por el contrario, afirma que la empresa debe buscar fundamentalmente el *servicio a la sociedad*.
2. *Tendencias humanas básicas.* La cultura empresarial tradicional ha llevado a los trabajadores a un exagerado *deseo de adquirir y poseer*; la nueva cultura empresarial les propone más bien un sano *afán de crear y compartir*.
3. *Definición de la estrategia.* La cultura empresarial tradicional pone el énfasis en la *consecución de resultados*; la nueva cultura empresarial se preocupa, en cambio, por el *descubrimiento y realización de principios*.
4. *Consecuencias de la actividad empresarial.* La cultura empresarial tradicional siempre se ha propuesto la *consecución de objetivos primarios*; la nueva cultura empresarial se interesa por la *previsión de efectos secundarios*.
5. *Desarrollo de las personas en la organización.* En la cultura empresarial tradicional hay preocupación por el *rango*; en la nueva cultura empresarial lo que importa es la *inclusión*.
6. *Actitud ante los impulsos espontáneos.* En la cultura empresarial tradicional se busca la *satisfacción de necesidades*; en la nueva cultura empresarial se persigue la *ordenación y sentido de las necesidades*. (Llano, 1988, p. 154).

Para concluir, es necesario afirmar que las empresas de hoy están llamadas —y podríamos decir que obligadas— a desarrollar un

liderazgo ético. Éste debe empezar por el estudio concienzudo de su propia naturaleza —de los fundamentos de su ser y de su hacer—, y debe culminar en un influjo efectivo sobre la sociedad de la que hace parte. La sociedad en la que ellas despliegan su acción no es impermeable y puede ser «reeducada» éticamente.

CAPÍTULO 2

Ética de la empresa, decana de las éticas corporativas

La ética es la ciencia de las virtudes humanas.
Aristóteles (2001, p. 29)

El objetivo último de la actividad económica es ético: el bien del hombre
De Garay (1997, p. 159)

Ética corporativa y ética personal

La ética corporativa es la ética propia de las organizaciones. En la actualidad existen diversas «*éticas corporativas*» que, dependiendo del tipo de entidad, pueden recibir el nombre de «*ética de la empresa*», «*ética de la gestión*», «*ética de los negocios*», «*ética de la dirección*» o «*ética de la organización*», entre otras denominaciones. Todas ellas pertenecen al ámbito de las «*éticas aplicadas*» pues, contrario a lo que ocurre con las «*éticas teóricas*», pretenden alcanzar resultados prácticos.

Fieles a esta orientación pragmática, las éticas corporativas constituyen un sistema moral diseñado por las organizaciones para fundamentar, orientar y evaluar su desempeño. Presuponen que los fundadores o directivos optan conscientemente por un grupo de valores y principios que guían el proceso de toma de decisiones y la manera en que la compañía desarrolla su objeto social. Se plasman en mecanismos objetivos como el código y el comité de ética y se hacen evidentes en la cultura organizacional a través del modo de ser y el comportamiento de todos los integrantes de la entidad.

Al representar los intereses y las aspiraciones de las corporaciones, éstas son «*éticas colectivas*», pues se centran en lo que es convenido por la entidad como cuerpo antes que en las iniciativas o voluntades particulares de quienes la integran; se distinguen de las «*éticas personales*», que responden más bien a un conjunto de valores y principios individuales, nacidos de convicciones propias que no representan necesariamente posiciones grupales como las de las empresas o compañías. Debido a ello es que la ética corporativa no puede ser entendida como la simple suma de las éticas personales, por muy buenas que éstas sean. Es menester, reiteramos, que quienes integran la organización asuman libre y voluntariamente los presupuestos éticos que ella les propone.

En el concierto de las éticas corporativas, la ética de la empresa se ha convertido hoy por hoy en paradigma, tanto para las organizaciones de tipo económico, como para las que persiguen otros intereses tan diversos como los políticos, los sociales, los ambientales, los culturales, los deportivos, etcétera. En consecuencia, en este capítulo, luego de definir la ética como disciplina filosófica, explicaremos qué es la ética de la empresa, cuáles son las relaciones que se pueden establecer entre la actividad económica y los principios morales y por qué es deseable que las entidades se preocupen por la ética, elemento clave para el desarrollo de sus actividades y para la consecución de sus objetivos.

Los conceptos de ética y empresa

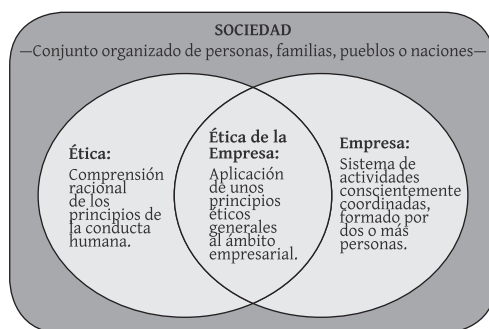
La ética de la empresa surgió en Estados Unidos, hacia 1970, con el nombre de *business ethics*. Algunas de las dificultades que tuvo que enfrentar para su nacimiento y expansión están relacionadas con los conceptos mismos de «ética» y «empresa». Como sostiene Cortina (2000), «existe una opinión bastante generalizada de que estos términos son difíciles de enlazar, por no decir imposibles» (p. 75). Con más claridad la misma autora se refiere a este problema en los siguientes términos:

Suele entenderse que la empresa se rige por la racionalidad estratégica, mientras que la ética se atiene a la racionalidad comunica-

tiva, con lo cual parece que necesariamente han de entrar en conflicto. Sólo si superamos tales obstáculos, exponiendo las razones por las que la ética empresarial es posible y necesaria, podremos continuar con nuestra tarea. (Cortina, 2000, p. 75).

Es necesario, entonces, como requisito indispensable para este estudio, aclarar los conceptos de ética y *empresa*. Primero habrá que hacerlo por separado. Luego será conveniente indicar cómo el saber ético se puede llevar al quehacer de la empresa. Al fin y al cabo, la ética de la empresa es una «ética aplicada», lo cual quiere decir que adapta algunos principios éticos muy generales —el «deber» o la «utilidad», por ejemplo— a situaciones específicas del ámbito empresarial (Solomon, 2000, p. 483).

Figura 2.1. Ética de la empresa



Fuente. Hamburger (2004, p. 18)

¿Qué es la ética?

Enfrentar este interrogante supone, de alguna manera, indagar por las raíces. Mary Midgley, autora de varios libros sobre problemas vinculados con la ética, la evolución y la cultura humana —recuérdese su famoso libro *Beast and man*—, se pregunta: «¿De dónde proviene la ética? ¿Es una invención humana, o bien algo que debemos a nuestros ancestros pre-humanos?» (Midgley, 2000, p. 29). Sus investigaciones la llevan a concluir que lo que se sabe

sobre la vida social de otros animales, especialmente sobre muchos pájaros y mamíferos, aporta pistas muy significativas sobre el origen de la ética:

Rasgos sociales como el cuidado parental, el aprovisionamiento de alimentos en cooperación y las atenciones recíprocas muestran claramente que, de hecho, estos seres no son egoístas, brutos y excluyentes sino seres que han desarrollado las fuertes y especiales motivaciones necesarias para formar y mantener una sociedad sencilla. La limpieza recíproca, la eliminación mutua de parásitos y la protección mutua son conductas comunes entre los mamíferos sociales y los pájaros. [...] Algunos animales, especialmente los elefantes, adoptan huérfanos. Es común la defensa de los débiles por los fuertes, y hay numerosos ejemplos confirmados de casos en los que los defensores han entregado su vida. En ocasiones se alimenta a los pájaros viejos y desvalidos. (Midgley, 2000, pp. 35-36).

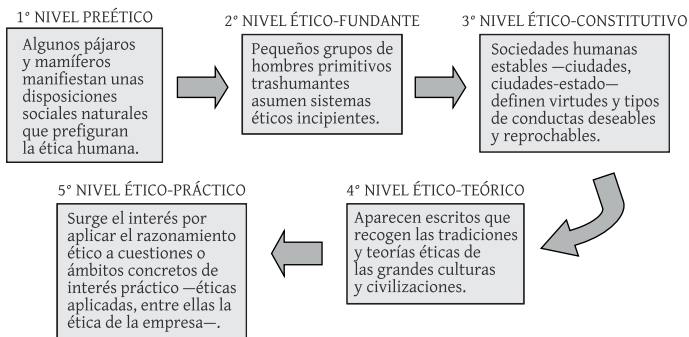
La autora concluye que quizá en estos comportamientos animales pueda encontrarse el núcleo original de la moralidad; en efecto, sobran razones para aceptar que en las disposiciones sociales naturales los seres humanos se parecen mucho a sus familiares más próximos. Pero, ¿qué relación tienen estas disposiciones sociales naturales con la moralidad? Evidentemente ellas no la constituyen, pero aportan algo esencial para hacerla posible: proporcionan la materia prima de la vida moral; posteriormente, con la ayuda de la inteligencia y principalmente del lenguaje, el hombre organiza y le da forma a la moralidad (Midgley, 2000, p. 37).

Las primeras manifestaciones éticas aparecen en el hombre primitivo que vivía en pequeños grupos trashumantes. Esto demuestra que la ética como práctica es tan antigua como la humanidad misma. George Silberbauer —importante antropólogo y sociólogo de la Universidad de Monash, autor de *Cazadores del desierto*—, después de hacer un minucioso examen de los sistemas éticos de pequeñas sociedades actuales, como los bosquimanos del desierto de Kalahari, aporta luces muy significativas acerca de los elementos de los sistemas éticos de este tipo de sociedades. Su investigación es importante porque demuestra que existen algunos

valores y principios éticos universales, o casi universales, entre los seres humanos, mientras que otros no lo son tanto (Silberbauer, 2000, pp. 43-61).

Cuando en Oriente Próximo surgen las sociedades estables, esto es, cuando el hombre pasa de vivir en caseríos y aldeas a vivir en ciudades y en organizaciones tipo ciudad-estado, las pautas de vida empiezan a cambiar. Mesopotamia y Egipto habían inventado y utilizaban la escritura a finales del milenio IV antes de Cristo. Algunos de sus escritos informan sobre las virtudes más admiradas, definen la conducta aceptable y la reprochable y dan instrucciones técnicas, lo cual informa sobre la naturaleza de la ética en los primeros asentamientos estables (Larue, 2000, pp. 63-71). Asimismo, otros escritos y tradiciones éticas —tempranas algunas— arrojan informaciones muy importantes sobre este asunto; sea el caso, por ejemplo, de la ética de la primitiva civilización hebrea (Larue, 2000, pp. 71-77), la ética india (Bilimoria, 2000, pp. 81-99), la ética budista (De Silva, 2000, pp.101-114), la ética china clásica (Hansen, 2000, pp. 115-132), la ética judía (Kellner, 2000, pp. 133-143), la ética cristiana (Preston, 2000, pp. 145-163) y la ética islámica (Nanji, 2000, pp. 165-180).

Figura 2.2. Niveles de la progresión ética



Fuente. Hamburger (2004, p. 20)

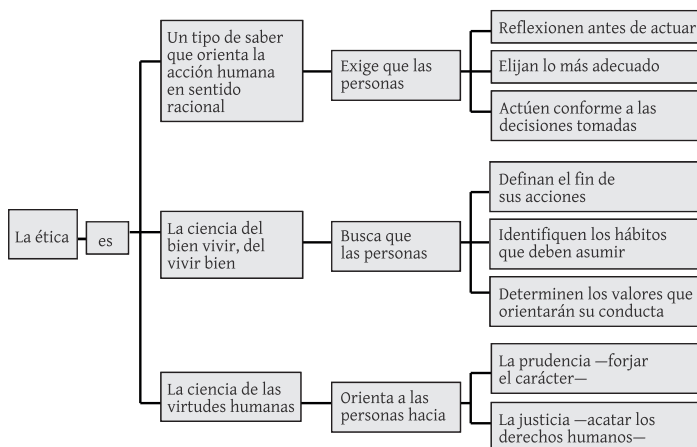
Todas estas tradiciones éticas han sido importantes para consolidar diversas teorías y prácticas morales. Cada una de ellas, a su manera, da respuesta a interrogantes como éstos: ¿cómo surgió la ética?, ¿cuál es su característica definitiva?, ¿cómo puedo conocer lo correcto?, ¿cuál es el criterio último de la acción correcta?, ¿por qué debo hacer lo correcto? Sin embargo, aunque estas teorías guían a una gran parte de la población mundial y constituyen sistemas éticos verdaderamente vivos, para nadie es un secreto que la tradición ética del pensamiento filosófico occidental ejerce un influjo dominante en la sociedad actual. La misma ética de la empresa nace en Occidente y con una fuerte influencia de la filosofía propia de ese mundo. Por ese motivo, a la hora de abordarla, se hace necesario abarcar la historia de la ética filosófica occidental —a la postre, el gran marco teórico de la ética empresarial actual— en al menos tres grandes momentos: la ética de la antigua Grecia (Rowe, 2000, pp. 183-197), la ética medieval y renacentista (Haldane, 2000, pp. 199-215) y la filosofía moral moderna (Schneewind, 2000, pp. 217-231).

La concepción ética que se presenta a continuación —figura 2.3—, en consecuencia, se inscribe en el contexto de la tradición ética filosófica occidental; de ésta, Christopher Rowe (2000) afirma:

La tradición ética filosófica occidental —en la acepción general de la búsqueda de una comprensión racional de los principios de la conducta humana— comenzó con los griegos de la antigüedad. Desde Sócrates (469-399 a. C.) y sus inmediatos seguidores Platón (427-347 a. C.) y Aristóteles (384-322 a. C.), hay una clara línea de continuidad que, pasando por el pensamiento helenístico —es decir, en sentido amplio, postaristotélico—, romano y medieval, llega hasta la actualidad. (p. 183).

En general, para esta tradición *la ética es un tipo de saber que orienta la acción humana en sentido racional*. Pero no es sólo un saber teórico, contemplativo —a este no le importa, en principio, orientar la acción—, sino que es un saber práctico. Y lo es para toda la vida, no sólo para una circunstancia o momento determinados. La ética sirve para actuar racionalmente, para obrar bien, en el conjunto de la vida entera; *ayuda a ordenar las metas de la vida inteligentemente* (Cortina, 2000, p. 17).

Figura 2.3. Definiciones preliminares de ética



Fuente: Hamburger (2004, p. 21)

Mas, ¿qué es actuar racionalmente?, ¿cuándo podemos afirmar que tal o cual acción humana es racional o irracional?, ¿con qué parámetros contamos para determinar la racionalidad o irracionalidad del obrar humano? Recuérdese que la ética no es sólo una ciencia de deberes —que son derechos de otros—, es también una *ciencia de virtudes humanas*. Las virtudes son hábitos honestos adquiridos por la fuerza de la voluntad —guiada por la razón— que ayudan a obrar rectamente (Arizmendi, 1996, p. 36). Lo contrario de la virtud es el vicio, el cual es igualmente un hábito adquirido, pero que lleva a actuar de manera incorrecta. La virtud es una cualidad que fortalece la voluntad y la razón; el vicio es un defecto que las corroe.

En *Ética a Nicómaco* (Aristóteles, 2001) se habla de una extensa lista de virtudes, pero entre ellas destacan dos: la *prudencia* y la *justicia*. La ética, como ya se dijo, pretende que el hombre obre racionalmente. Se obra racionalmente cuando el actuar está guiado por las virtudes y no por los vicios. Se obra racionalmente *cuando se toman decisiones prudentes* —cuando se forja el carácter propio,

personal—, y *cuando se toman decisiones justas* —cuando se respetan los derechos de los demás—.

Obrar éticamente, racionalmente, en principio, según Cortina (2000), significa *saber deliberar bien antes de tomar una decisión con objeto de realizar la elección más adecuada y actuar según lo elegido*. Es decir, obra racionalmente quien: a) reflexiona antes de actuar y mide las consecuencias de su acción; b) elige lo que a su entender es lo más adecuado; y c) actúa conforme a las decisiones tomadas. La ética, pues, busca que el ser humano sepa deliberar para tomar buenas decisiones (pp. 18-19).

Ahora bien, si nos atenemos a la etimología, ética viene del griego *ethos*, que significa «carácter», «modo de ser». Los griegos distinguieron *ethos* de *pathos*. *Pathos* es el temperamento en tanto que *ethos* es el carácter. El temperamento se forma por los sentimientos y las actitudes con las que el ser humano nace y que no se pueden cambiar —dimensión pasiva de la persona—. Por eso el temperamento es «primera naturaleza»: se nace con una determinada constitución genética y psicológica que no se elige; se nace en un contexto social y cultural que tampoco se elige. El carácter, por su parte, y a diferencia del temperamento, es el modo de ser que cada uno se va forjando a lo largo de la vida al hacer sucesivas elecciones. El carácter es «segunda naturaleza»: es la modificación de la herencia, del *pathos*, del temperamento. Al forjarse a partir de las elecciones que hace el ser humano, el carácter se fundamenta en la libertad. En la ética, como afirma Sartre (1983), «estamos condenados a ser libres». La ética es una cualidad exclusivamente humana; los animales no son libres, por tanto, no están obligados a modificar su temperamento, su herencia.

Así las cosas, la ética consiste, en primer lugar, en forjar el *ethos* a partir de la modificación del *pathos*. Es forjar una segunda naturaleza. Es tomar decisiones prudentes. La persona que sabe tomar decisiones prudentes es sabia, porque sabio no es quien acumula muchos conocimientos. Sabio es quien actúa con prudencia porque ha sabido hacer buenas elecciones, ha sabido utilizar su libertad; sabio es quien sabe vivir, quien sabe vivir bien. La ética es

aprender a vivir bien, saber vivir (Hamburger, 1997, p.63). Pero, ¿qué es vivir bien? Vivir bien, o sea, ser ético, es:

- saber discernir cuál debe ser el *fin* de las acciones;
- identificar qué *hábitos* se deben asumir en la vida;
- determinar cuáles son los *valores* que deben orientar la conducta.

Hasta aquí queda claro que el primer criterio con el que el hombre cuenta para saber si su actuar es racional, ético, es la prudencia. De tal manera, quienes proceden prudentemente en su vida personal y profesional tienen ya altas probabilidades de estar actuando éticamente. Sin embargo, no basta con obrar prudentemente. Es menester, además, obrar de manera justa, porque si la prudencia apunta al crecimiento personal, individual —forja el carácter—, la justicia persigue el crecimiento colectivo, grupal —acata los derechos humanos—.

La ética se «mueve», precisamente, entre estos dos planos: el de la individualidad, que tiene que ver con el uso que la persona hace de su libertad, y el de la colectividad, que se relaciona con la responsabilidad de sus acciones frente a los demás, puesto que siempre que se actúa libre y personalmente, esa actuación afecta, para bien o para mal, a los demás. De ahí la conocida frase de connotación ética: «Mi libertad termina donde empieza la de los demás» (Sartre, 1983).

La justicia es un criterio de racionalidad, de *eticidad*, pero, ¿cuándo una decisión o una acción es racionalmente justa? Cortina (2000) responde que una decisión o una acción es racionalmente justa cuando cumple con tres condiciones: a) trasciende el derecho positivo, b) supera la moral social vigente, y c) acoge la moral crítica universal (pp. 25-28) Para obrar con justicia no basta con respetar y acatar la legalidad vigente. Recuérdese que el derecho es el conjunto de leyes o normas que han sido promulgadas de forma legítima en una sociedad. Una norma que haya sido promulgada siguiendo los procedimientos legítimos, se convierte en norma jurídica y su cumplimiento es legalmente exigible por la autoridad competente. Sin embargo, el que una norma sea jurídica, es decir,

que haya sido promulgada siguiendo procedimientos legítimos, *no significa que sea justa*; porque puede haber derecho injusto.

Hay, entre muchos otros, dos casos en la historia de la humanidad que comprueban lo anterior. El primero es el derecho alemán de la época de Hitler, que reunía todos los requisitos para ser derecho, pero era injusto. El tribunal de Núremberg, acabada la Segunda Guerra Mundial, juzgó y condenó los crímenes del nacionalsocialismo como «crímenes contra la humanidad». ¿A partir de qué los juzgó y los condenó? A partir de una *moral crítica universal*. Esta puede condenar como injustas leyes que en un país estén vigentes, legalmente vigentes.

El segundo caso es el de la política del *apartheid* en Sudáfrica, permisiva con la discriminación racial legalmente aceptada. Se debe entonces distinguir entre derecho positivo, vigente en un país, y moralidad crítica universal, con criterios morales de justicia que pueden poner en cuestión el derecho positivo. Además del derecho positivo, las sociedades van alcanzando una cierta conciencia moral. Esta conciencia no siempre es justa, no siempre encarna los mejores valores. Algunas veces se convierte en una moral insensible ante ciertos derechos humanos: hay morales vigentes en ciertas sociedades que ven como natural la injusticia, la pobreza, la violencia, la intolerancia. A este respecto, Hamburger (1997) señala:

En Colombia, por ejemplo, frases como «los negocios son los negocios», «el que no aprovecha la oportunidad es un tonto», «ojo por ojo, diente por diente», «sálvese quien pueda», «el vivo vive del bobo», «por la plata baila el perro», «hecha la ley, creada la trampa» y «¿cómo voy yo ahí?», entre otras, han llevado a construir una moral social difusa en la que no se tienen claros los conceptos y los valores y se ha terminado por imponer una moral «inmoral». En estas circunstancias lo correcto puede ser visto como incorrecto, y lo justo pueden ser visto como injusto, y viceversa. (p. 65).

Por último, y de cara a una ética de la empresa, es importante saber en qué plano de la clasificación de la ética se está ubicado: si en el de las tradiciones éticas, en el de las éticas normativas, en el de las éticas aplicadas o en el de las éticas no normativas —tabla 2.1—.

Tabla 2.1. Clasificación de la ética

TRADICIONES ÉTICAS	ÉTICAS NORMATIVAS	ÉTICAS APLICADAS	ÉTICAS NO NORMATIVAS
Son nociones y formulaciones éticas circunscritas a ciertas culturas, épocas y lugares.	Son teorías éticas que intentan responder las preguntas: ¿cómo debo vivir?, ¿qué debo hacer?	Son aplicaciones de las éticas normativas a cuestiones o ámbitos concretos de interés práctico.	Conocidas como «metaéticas» o teorías que examinan la naturaleza de la ética en conjunto, considerando qué es exactamente y fundamentándola.
Ética india Ética budista Ética china clásica Ética judía Ética cristiana Ética de la Antigua Grecia Ética medieval y renacentista Ética moderna y contemporánea	Derecho natural Ética kantiana Tradición del contrato social El egoísmo La deontología contemporánea Ética de los deberes El consecuencialismo La utilidad y el bien La teoría de la virtud Los derechos	Ética de la pobreza Ética ecológica La eutanasia El aborto La sexualidad Las relaciones humanas Igualdad y discriminación Ética de los animales Ética jurídica Ética política Ética de la guerra y la paz Ética de la empresa	El realismo El intuicionismo El naturalismo El subjetivismo El relativismo El prescriptivismo universal La moralidad y el desarrollo psicológico El método y la teoría moral

Fuente: Hamburger (2004, p. 24)

¿Qué es la empresa?

Generalmente se tiende a confundir —o, en todo caso, a utilizar como sinónimos— los términos *empresa* y *organización*. No obstante, es «muy importante tener en cuenta que el concepto de organización es más amplio —no se circunscribe— al de empresa» (Dávila, 1998, p. 6). Una organización es cualquier tipo de institución social: la familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o una

iglesia. La empresa es una modalidad específica de organización: «Todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas» (Garza, 2000, p. 40). La organización es el género, la empresa es una especie del complejo mundo de las organizaciones. ¿Qué es, entonces, una organización? —ver tabla 2.2—.

Tabla 2.2. Definiciones de organización

Nº.	DEFINICIÓN	AUTOR
1	«Es el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objeto específico».	(Bravo, 1985, p. 23)
2	«Por esta se entiende el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales —tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones—».	(Dávila, 1998, p. 7)
3	«Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas».	(Chiavenato, 1995, p. 5)
4	«Las organizaciones son 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo».	(Daft, 1998, p. 11)
5	«Una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito».	(Hampton, 1984, p. 8)

Fuente. Hamburger (2004, p. 25)

Por las definiciones de la tabla 1.2 se puede colegir que toda organización involucra los siguientes elementos: a) personas que interactúan, b) recursos materiales y económicos, c) búsqueda de objetivos comunes, d) estructura organizativa y funcional, y e) relación con el ambiente externo.

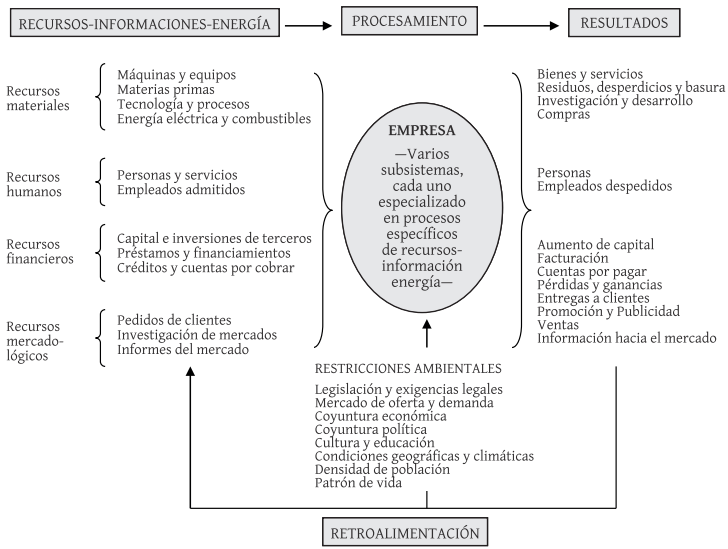
Según Hampton (1984), toda «organización contiene tres partes básicas: personas, tareas y administración»; además, esta última —la administración— «incluye planeación, organización, dirección y control del desempeño de las personas» (p. 9). Las organizaciones, por tanto, son sistemas sociales, sistemas abiertos y sistemas complejos. Sistemas sociales porque son agrupaciones humanas intencionalmente constituidas para lograr objetivos específicos que los seres humanos individualmente no podrían alcanzar. Al respecto, Garza sostiene:

El hombre crea organizaciones para trabajar, descansar, producir, divertirse, investigar, aprender, ayudar, convivir, etcétera. Múltiples y diversos fines se alcanzan gracias al mundo social que las personas forman y desarrollan. Los objetivos que se propone un ser humano no serían factibles sin las organizaciones. (2000, p. 41).

Asimismo, las organizaciones son sistemas abiertos —figura 2.4—, puesto que interactúan con el ambiente, reciben de él recursos, los transforman de diversos modos, elaboran productos y los exportan al exterior. Por eso las organizaciones no pueden sellarse o aislarse. Si quieren sobrevivir deben cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Chiavenato expresa esta idea así:

Toda empresa puede verse como un sistema abierto, que tiene características comunes con los organismos biológicos. Un sistema abierto sólo existe, y puede existir, si intercambia materiales con su ambiente. Recibe materiales, los transforma mediante procesos, toma parte de estos productos transformados para su sostenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia los resultados —salidas— para lograr nuevos insumos —entradas—, incluidos los recursos adicionales para sostenerse. Esos procesos de importación-conversión-exportación representan el trabajo que la empresa debe realizar para vivir. (1995, p. 11).

Figura 2.4. La empresa como sistema abierto



Fuente: Chiavenato (1995, p. 12)

Por otra parte, las organizaciones son sistemas complejos, por eso ellas existen en diversos tipos o modalidades. Garza (2000, pp. 41-52) las clasifica ateniéndose a los criterios que se exponen a continuación.

Por la finalidad que persiguen, las organizaciones pueden ser lucrativas y no lucrativas; por la actividad que realizan, pueden ser industriales, comerciales, agrícolas y de servicios; por el origen de su capital, se pueden clasificar en privadas y públicas; por la estructura legal que posean, se pueden dividir en personas físicas y personas morales. De igual modo, existen empresas de modalidad especial: las franquicias y las maquiladoras —tabla 2.3—.

Tabla 2.3. Modalidades de organización

	CRITERIO	MODALIDAD	DEFINICIÓN
Tipos de Organización	Por su finalidad	Lucrativas	Buscan beneficios económicos.
		No lucrativas	Obtienen beneficios, pero no utilidades.
	Por su actividad	Industriales	Realizan actividades de transformación.
		Comerciales	Realizan procesos de intercambio.
		Agrícolas	Realizan actividades ganaderas, pesqueras y silvícolas.
		De servicios	Llevan a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos.
	Por el origen de su capital	Privadas	Constituidas y administradas por particulares.
		Públicas	Constituidas y administradas por el Estado.
	Por su estructura legal	Personas físicas	Individuos que tienen obligaciones y derechos.
		Personas morales	Asociaciones, corporaciones, sociedades y agrupaciones que gozan de reconocimiento legal.
Especiales	Franquicias	Negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir.	
	Maquiladoras	Actividad productiva con base en importaciones temporales de insumos extranjeros.	

Fuente. Hamburger (2004, p. 27)

En síntesis, la empresa, como modalidad específica de organización, comparte todos los análisis y características antes mencionados. Se puede, entonces, afirmar que la empresa:

[...] es una comunidad de personas que aportan lo que poseen y lo que son, con un fin de servicio mutuo y de complementación. Es

una invención humana, diseñada para satisfacer mejor sus necesidades, mediante la unión de esfuerzos y recursos bajo una dirección que le permite cumplir sus propósitos y aportar beneficios a la sociedad. (Garza, 2000, p. 47).

Queda claro que para una ética empresarial es fundamental entender la empresa, principalmente, como un ente diseñado para satisfacer necesidades humanas con calidad. En otras palabras, para una ética de la empresa auténtica, ésta, antes que perseguir propósitos económicos, debe perseguir finalidades sociales.

La ética de la empresa

Vistos los asuntos de la ética y de la empresa como realidades autónomas e independientes, es conveniente, ahora sí, encarar la disciplina que las junta en una sola reflexión y en un mismo quehacer: la ética de la empresa.

Empecemos con un poco de historia. Según Kramer (1985), la actividad de los negocios data de hace casi seis mil años, cuando los sumerios iniciaron una actividad comercial amplia de la cual elaboraron registros contables. Se puede afirmar que desde entonces existe la economía como práctica. Pero la valoración ética que de ella se ha dado a lo largo de la historia ha sido en gran medida negativa. En parte, esta concepción desfavorable se debe a Aristóteles (1986), quien, en *La política*, distinguió entre dos acepciones distintas de lo que hoy se conoce como economía. En términos de Solomon, la diferencia entre estos dos sentidos es la siguiente:

Uno era el *oikonomikos* o comercio doméstico, que [se] aprobaba y [se] consideraba esencial para el funcionamiento de cualquier sociedad incluso poco compleja, y el *chrematisike* que es el comercio para el lucro. Aristóteles consideraba esta actividad totalmente desprovista de virtud y a quienes se dedicaban a estas prácticas puramente egoístas los denominaba «parásitos». (2000, p. 484).

Esta concepción aristotélica, que condena la usura y refleja un cierto rechazo a los negocios y a sus prácticas, se conservó hasta el

siglo xvii. Su vigencia en el tiempo se debió también a que la tradición cristiana, desde Jesús —recuérdese que él expulsó del templo de Jerusalén a los que cambiaban monedas— hasta Martín Lutero, condenó sistemáticamente eso que hoy llamamos «el mundo de los negocios». Sin embargo, la situación cambió a partir de los inicios de la Modernidad. A ello contribuyeron grandemente Juan Calvino (1983) y Adam Smith (1979). Éste último, con su obra clásica *La riqueza de las naciones* —escrita en 1776—, colaboró a transformar el *chrematisike* «en institución central y virtud principal de la sociedad moderna» (Solomon, 2000, p.485). De esta manera, la satanización que pesaba sobre la actividad lucrativa desapareció —paulatinamente, pues fue un proceso de larga data liderado principalmente, en principio, por corrientes socialistas— y dio paso a una concepción más moral y honorable de los negocios que reconoce los valores intrínsecos del mercado y su contribución al bien público.

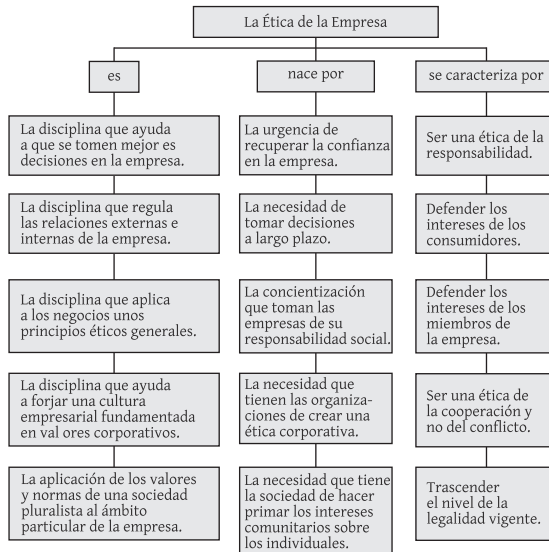
Todos estos son, *grosso modo*, los antecedentes remotos de lo que llamamos ética de la empresa, pues ella, en su concepción actual, es una disciplina realmente joven. Nació en los Estados Unidos de América en la década de 1970 con el nombre de *business ethics* y luego pasó a Europa en donde se le conoció como *ética de la empresa*. Hoy ha alcanzado un gran desarrollo y se le denomina también *ética de la gestión*, *ética de la dirección* y *ética de la organización*. Cabe entonces preguntarse tres cosas: ¿qué es la ética de la empresa?, ¿cuáles fueron las razones por las que nació?, y, ¿cuáles son sus principales características? —figura 2.5—. Empezaremos por el segundo interrogante, luego abordaremos el primero y, por último, el tercero.

¿Por qué nace la ética de la empresa?

El movimiento surgió debido a la convergencia de varios factores. Entre éstos vale destacar el cambio de mentalidad de algunos sectores de la misma sociedad capitalista, que empiezan a percibir los errores y desaciertos del sistema de mercado aplicado a ultranza. Esos sectores estaban conformados por estudiosos, críticos, artistas, universitarios, liberales, socialistas moderados e intelectuales

de la democracia cristiana. Estos últimos estaban influidos por las encíclicas papales relacionadas con el trabajo, la justicia social, la economía y la propia empresa (Díaz, 2003).

Figura 2.5. La ética de la empresa



Fuente: Hamburger (2004, p. 29)

Otros factores que favorecieron el nacimiento de la ética de la empresa fueron: los escándalos de corrupción en el gobierno, los numerosos casos de deterioro en la calidad y fraude de los productos, la alarmante brecha entre sociedades ricas y pobres, la distribución injusta de riqueza, la explotación de millones de personas trabajando en condiciones infrahumanas, la explotación y discriminación de las mujeres, la discriminación racial, la depredación ecológica del planeta, los escándalos financieros en instituciones bancarias, entre otros.

Era inevitable, afirma Díaz (2003), un «alzamiento» en la voz moral de la ciudadanía. Era imprescindible una alerta en la conciencia ética de la humanidad; era necesario un estado de alerta

en las sensibilidades de los pueblos, porque la economía no puede marchar al margen de principios morales. La economía no puede dar su espalda a los valores éticos, porque los valores éticos, precisamente, dan sentido y dirección al quehacer económico.

Estos factores fueron generando una progresiva pérdida de credibilidad y confianza de los consumidores y del público en general frente a las instituciones. Los empresarios y negociantes se percataron de que esta situación se traducía en bajos ingresos y, eventualmente, en quiebras. Así, se fue sedimentando la conciencia de que la ética también es rentable por razones económicas.

Hamburger (2002), siguiendo los planteamientos de Cortina (2000), identifica al menos cinco razones que explican el nacimiento de la ética empresarial. Éstas son: la urgencia de recuperar la confianza en la empresa, la necesidad de tomar decisiones a largo plazo, la responsabilidad social que deben asumir las empresas, la necesidad de una ética de las organizaciones y la necesidad de recuperar la comunidad ante el individualismo. Veamos brevemente cada aspecto.

1. *La urgencia de recuperar la confianza en la empresa.* Escándalos como el de *Watergate* pusieron en duda la credibilidad de las empresas; era menester, pues, que se empezara a reconstruir la que ellas habían tenido. Las empresas entendieron que si querían mejorar sus beneficios debían ganar credibilidad ante la sociedad. En ello iba a jugar un papel fundamental la ética.
2. *La necesidad de tomar decisiones a largo plazo.* Es un hecho que las empresas deben asumir la responsabilidad de sus acciones con vistas al futuro. El tiempo de las empresas no es el presente, el corto plazo, sino el largo plazo. Una empresa que se plantea únicamente el máximo beneficio en un corto plazo es de hecho suicida y no va a poder sobrevivir en estos tiempos de dura competencia, en los que la responsabilidad a largo plazo es una garantía de supervivencia.
3. *La responsabilidad social que deben asumir las empresas.* En los últimos tiempos, la empresa no se entiende como el terreno de hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, sino como una institución socioeconómica

que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad, es decir, con los consumidores, accionistas, empleados y proveedores. En la actualidad no basta con que los individuos sean responsables y cumplan con sus deberes, se necesita que los colectivos cumplan asimismo con sus responsabilidades corporativas y comunitarias.

En nuestra época, retos como los ecológicos exigen pasar de los *deberes personales* a las *responsabilidades colectivas*. Hoy se sabe que, en el caso de las organizaciones, no sólo los individuos deben ser moralmente responsables, también lo deben ser las empresas. Más aún, si tenemos en cuenta el incremento del poder nacional y transnacional de las empresas, una ética empresarial se hace no sólo posible, sino necesaria, y las empresas empiezan a preocuparse por el tipo de formación que desean ofrecer a sus miembros.

4. *La necesidad de una ética de las organizaciones.* Una ética de las organizaciones es indispensable para reconstruir el tejido de la sociedad, para remoralizarla. La empresa es una organización y las organizaciones constituyen el núcleo básico a partir del cual se construyen las sociedades actuales; la clave ya no es tanto la familia o el Estado-nación.
5. *La necesidad de recuperar la comunidad ante el individualismo.* La Modernidad produjo una cultura individualista que genera un cúmulo de insatisfacciones. Por eso, muchas personas están buscando integrarse a comunidades, corporaciones y grupos de todo tipo. Esto explica hoy el auge de las sectas, en las que el individuo se siente arropado por un grupo que lo identifica y le reconoce en su persona y valor. La cultura moderna afirma que los hombres somos sujetos de derecho y sujetos de deberes, que somos, incluso, «ciudadanos del mundo», pero olvida que los hombres devenimos personas a través de comunidades concretas: familia, barrio, escuela, iglesia. En estas comunidades es donde se fundamenta la moralidad.

La empresa puede convertirse en una de esas comunidades que propone a sus miembros un mundo de sentido, una identidad, una pertenencia, unos valores compartidos, una tarea común, un bien común. Se requiere fortalecer, entonces, una *cultura corporativa* —

familia, empresa, universidad—, lo cual implica apelar a una ética *comunitarista* que va de la mera eficiencia a la confianza, de la cantidad a la calidad, del conflicto a la cooperación, del solo negocio a la responsabilidad.

En resumen, todos estos cambios en el modo de entender tanto la sociedad como la empresa explican el surgimiento de la ética empresarial y el creciente interés que despierta. Estos cambios también dejan claro que la ética de la empresa no es una moda, sino una auténtica necesidad social. Necesitamos remoralizar la sociedad, pero ello implica revitalizar las organizaciones, y en el seno de éstas, las empresas. Por tal razón es importante construir una ética cívica que abone el terreno para la ética política, la ética ecológica, la ética de la información y, por supuesto, la ética de la empresa.

¿Qué es la ética de la empresa?

Analicemos a continuación cinco definiciones iniciales de la reciente ética de la empresa.

1. *La ética empresarial es la disciplina que ayuda a que se tomen mejores decisiones cuando en la empresa se presentan conflictos de acción.* El propósito de la ética no es que la gente sea más ética, sino que sea capaz de *tomar mejores decisiones*. Debe distinguirse entre una ética negativa, que es una ética de prohibiciones, y una ética positiva, que aconseja lo que debemos hacer. La ética de la empresa tiene que ser más propositiva que prohibitiva: no se trata de hacer un catálogo de prohibiciones, sino, reiteramos, de ayudar a tomar decisiones. En efecto, la ética es el proceso que ayuda a decidir lo que debe hacerse. Todas estas decisiones podrían generar un código ético, pero en realidad la meta consiste en la generación de recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones.
2. *La ética empresarial es la disciplina que regula las relaciones externas e internas de la empresa.* En este sentido, el papel de la ética residiría en crear modelos que permitan unas mejores relaciones de la empresa con su entorno —clientes, proveedores, poder público, etcétera— y de sus miembros entre

- sí—incluyendo a los dirigentes—. En todo caso, la ética ayudaría a desechar el modelo de conflicto y a optar por un modelo de cooperación en el que juegan un papel importantísimo los códigos de conducta o deontológicos.
3. *La ética empresarial es la disciplina que aplica a los negocios unos principios éticos según los cuales las obligaciones sociales de la empresa trascienden sus funciones económicas.* La empresa es un tipo de organización, y las organizaciones tienen obligaciones sociales que trascienden sus funciones económicas. Tomar conciencia de esa responsabilidad social es función, fundamentalmente, de los directivos. La pregunta clave sería entonces: ¿qué tipo de directivos hay que educar para qué tipo de organizaciones? De acuerdo a esta perspectiva, la empresa se debe preocupar por la educación y el desarrollo moral de la organización, por ende, se le deberá prestar mucha atención al área de personal o talento humano.
 4. *La ética de la empresa es la disciplina que ayuda a forjar una cultura empresarial fundamentada en un sistema de valores corporativos.* Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos: en los sistemas cerrados lo moral se identifica con lo legal, mientras que, en los sistemas abiertos, desregulados, el hombre necesita normas de comportamiento que descansen en los valores de la institución, en este caso, de la empresa. Tales normas encarnadas en la conducta componen una cultura empresarial.
 5. *La ética empresarial es la aplicación de los valores y normas de una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa.* En las sociedades monistas y cerradas —anteriores a las pluralistas— para que una empresa tuviera *alta moral* bastaba con que en ella hubiera producción de calidad, generación de confianza, relaciones humanas comunicativas y cooperativas —no sólo instrumentales o regidas únicamente por el derecho—, toma de decisiones correctas y maximización del beneficio. Todo esto sigue siendo válido y deseable hoy para la ética de la empresa, pero además hay que agregarle los valores de la sociedad pluralista, para la cual hay dos elementos fundamentales: el nivel de los derechos humanos y el descubrimiento de que cada hombre es un interlocutor válido. (Hamburger, 2002, pp. 39-54).

¿Cuáles son las características de la ética de la empresa?

Hasta aquí podemos sacar dos conclusiones que son fundamentales para la ética de la empresa: primera, que la *actividad empresarial* es una *actividad humana con una finalidad social*, y segunda, que el trasfondo de la ética de la empresa es la ética cívica para la cual tanto los miembros de la empresa como los consumidores son *interlocutores válidos*.

En consecuencia, las principales características de la ética de empresa son las siguientes:

1. *La ética de la empresa es una ética de la responsabilidad* por las consecuencias de las decisiones que se toman. Esto significa que tiene muy en cuenta la finalidad para la que la empresa existe y que consiste en la satisfacción de necesidades humanas. La ética de la empresa es, pues, una ética de la *responsabilidad*.
2. *La ética de la empresa defiende los intereses de los consumidores*. La empresa tiene como finalidad servir a los consumidores, que son los afectados y a cuyo servicio se encuentra la actividad de la empresa. Los consumidores son, entonces, interlocutores válidos y una ética de la empresa exige tener en cuenta sus intereses a través de mecanismos de participación efectiva.
3. *La ética de la empresa defiende los intereses de los miembros de la empresa*. Los miembros de la empresa son también interlocutores válidos, cuyos derechos tienen que ser respetados; de ahí que queden fuera de contexto las políticas empresariales que humillan y explotan al trabajador o que simplemente lo ven como un instrumento y no como persona.
4. *La ética de la empresa es una ética de la cooperación*. Los miembros de la empresa han de cumplir con sus obligaciones y *corresponsabilizarse* por la marcha de la empresa; de ahí que la cooperación haya de tomar el lugar del conflicto y la corresponsabilidad, el lugar de la apatía.
5. *La ética de la empresa es una ética posconvencional*. La empresa actual no puede atenerse solamente al nivel legal o del

derecho positivo; es necesario que trascienda, además, al plano moral. (Hamburger, 2002, pp. 39-54).

Por todo lo anterior, es posible afirmar que la ética no es periférica o accesoria en la actividad empresarial; antes bien, es constitutiva de ella. Es necesario que el mundo empresarial sea un mundo ético. En este sentido, la empresa debe asumir unos valores irrenunciables. Según Díaz (2003), algunos de esos valores son los siguientes:

- La calidad de los productos y de la gestión;
- la honradez y la eficiencia en el servicio;
- el mutuo respeto en las relaciones internas de los empleados;
- el respeto a las clientelas externas de la empresa;
- el respeto por la verdad y por la justicia;
- el respeto por los compromisos lícitos;
- el cumplimiento de las leyes y normas que rigen la actividad en cada empresa;
- una búsqueda constante de excelencia;
- acentuar la importancia de códigos éticos de conducta;
- sentar la importancia de la responsabilidad social de la empresa.

Aunque definitivamente no es asunto meramente de directivos o empresarios, lo cierto es que éstos están llamados a liderar y hacer explícitos los principios éticos que han de gobernar las actividades comerciales. Es preciso que los innovadores empresariales de hoy tengan claro que la confianza vende, que la credibilidad vende, que la honradez paga bien, que la calidad es la mejor publicidad, que la constancia en hacer el bien rinde más beneficios, que la mentira se descubre y que la falsedad siempre aparece.

Pero hacer posible una ética de la empresa no es tarea fácil. Ello demanda valentía, justicia y prudencia, que son virtudes fundamentales de la persona que vive éticamente. La ética empresarial implica discernir el bien del mal, lo justo de lo injusto, lo correcto de lo incorrecto; y ese discernimiento es la base para decidir los mejores cursos de acción moral.

CAPÍTULO 3

Cultura ética corporativa: definición y componentes

Hoy estamos asistiendo al surgimiento y consolidación de una nueva cultura corporativa. Esa cultura será exitosa si logra proponer y desarrollar valores y costumbres morales; es decir, si consigue implementar una cultura específicamente ética.
(Hamburger, 2006, p. 19).

De cultura corporativa a cultura ética corporativa

En los capítulos precedentes hemos insistido en que la ética organizacional es una disciplina que ayuda a forjar una cultura corporativa fundamentada en un sistema de valores compartido por todos los miembros de la entidad. Este sistema propone unas normas de comportamiento que descansan en dichos valores; tales normas, materializadas en la conducta, componen la cultura ética de la corporación. La cultura ética corporativa se debe reflejar y, en cierta forma, «encarnar» en los miembros de la organización, pues las personas son, finalmente, las depositarias y responsables de dicha cultura.

En ese orden de ideas, la cultura corporativa adquiere connotaciones de cultura ética cuando la organización es capaz de implementar y vivenciar normas explícitas de moralidad aceptadas por todos sus miembros. Sólo a partir de este momento se habrá dado el paso que lleva de una cultura corporativa «general» a una cultura ética «específica» fundamentada en los siguientes componentes: liderazgo basado en valores, declaración de misión y visión, declaración de valores, código de ética corporativa, oficial de ética u oficina de ética, comité de ética, estrategia de comunicaciones

sobre ética, capacitación en ética, sistema de reporte y consulta, y sistema de reconocimiento y sanciones.

Debido a ello, los nuevos esquemas gerenciales exigen, entre otros aspectos:

- un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio;
- un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización;
- una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión, que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales;
- un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso, en el que se comparte el éxito y el riesgo, y;
- un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. (De Souza, 1998, p. 2).

Todos estos aspectos se tratarán luego. Por lo pronto, es necesario aclarar el concepto de *cultura* y explicar cómo ella se relaciona con ámbitos concretos de la actividad humana, como el de las corporaciones u organizaciones, por ejemplo.

El concepto de cultura y sus variadas connotaciones

Según Scheller (1982), la cultura es un proceso de humanización mediante el cual se afirma la libertad, distintivo específico del hombre, y la capacidad creadora del espíritu; por eso la cultura, más que un modo de saber, se comprende como un modo de ser que orienta la naturaleza humana.

Por su parte, Cassirer (1986) sostiene que la cultura es una nueva clave de interpretación que diferencia radicalmente al hombre del animal. En su relación con el ambiente, el hombre implementa formas simbólicas como el lenguaje, el mito, la religión, el arte y la ciencia, que definen y abarcan las estructuras incluso irracionales de la vida humana. Esta relación entre hombre y cultura en términos ontológicos constituye, a pesar de sus perspectivas diferentes, un mar-

co teórico más universal y estructural en la intelección del fenómeno cultural que ya no sería un atributo o una dimensión más del hombre, un criterio de discriminación entre individuos y pueblos, sino la clave esencial que caracteriza a la especie humana y la trasciende de la cultura puramente animal. El hombre, como sujeto creador y productor de obras simbólicas, encuentra en la cultura el acabamiento de su propio ser y de su realización como auto-proyecto.

De acuerdo a la perspectiva de Cassirer, la cultura aparece íntimamente ligada a la naturaleza peculiar del hombre respecto a su ser y su quehacer. De su ser, porque la cultura no aparece como algo añadido al hombre, sino que en cierto modo su rasgo fundamental coincide con su ser cultural; de su quehacer, pues la cultura empieza a ser patente en el obrar, en la praxis, en la interacción dinámica entre el hombre y la naturaleza. Lo que el hombre es, es la resultante de esa interacción entre su ser y el mundo, entre su yo y su no-yo, pero, desde el cual y al cual, asimila para enriquecer su propio mundo configurándolo además como un mundo humano, un mundo para el hombre. La cultura se manifiesta así como la dimensión ontológica entre el hombre y el animal. Su círculo funcional no sólo se ha ampliado cuantitativamente, sino que ha sufrido también un cambio cualitativo. El hombre es un ser simbólico que en la vida cotidiana ha logrado crear un complejo sistema de valores, ideas, normas e instituciones. Esto es lo que lo hace hombre y lo diferencia del animal, ¡es un ser cultural por antonomasia! (Hamburger, 2001).

La percepción de Ricoeur (1970) va en la misma línea de los autores mencionados. Éste sostiene que la cultura es el conjunto de expresiones que objetivan, con mayor y menor plasticidad, el universo de sentido generalizado en un determinado pueblo o grupo humano; o, dicho de otro modo, es el sistema integrado por las formalizaciones de un grupo social. Ricoeur distingue tres grandes niveles de la cultura: el de las industrias, el de las instituciones y el de los valores. Estos tres niveles abarcarían el conjunto de manifestaciones culturales. La cultura es en estos tres estadios, ante todo, la característica de los hombres, de su grado de humanización y se expresa en los modos específicamente humanos de pensar, proceder y actuar en la sociedad.

Para Martínez (1979):

La cultura o la civilización, tomada en un sentido etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y todas las otras capacidades y hábitos que el hombre adquiere en cuanto miembro de la sociedad. (p. 104).

A su vez, Abbagnano (1996) piensa que el término *cultura* tiene dos significados fundamentales. El primero es más antiguo y significa la *formación* del hombre, su mejoramiento y perfeccionamiento. El segundo indica el producto de esta formación, esto es, el conjunto de los modos de vivir y de pensar cultivados, civilizados, pulimentados, a los que se suele dar también el nombre de *civilización*. Veámoslo de forma más detallada.

La cultura entendida como *formación* se refiere a la formación de la persona humana, la palabra corresponde, aun actualmente, a lo que los griegos denominaban *paideia* y los romanos *humanitas*: la educación del hombre como tal, la educación debida a las «buenas artes» que son propias sólo del hombre y que lo distinguen de los animales. Las buenas artes eran la poesía, la elocuencia, la filosofía, etcétera, a las que se les reconocía un valor esencial para lo que el hombre es y debe ser y, por tanto, la capacidad de formar al hombre verdadero, al hombre en su perfecta y genuina forma: «En este sentido [puntualiza Abbagnano], la cultura fue para los griegos la búsqueda y la realización que el hombre hace de sí, o sea de la verdadera naturaleza humana» (p. 105).

La cultura entendida como *civilización* es una definición utilizada en la actualidad, sobre todo por sociólogos y antropólogos, para señalar el conjunto de modos de vida creados, aprendidos y transmitidos de una generación a otra entre los miembros de una sociedad particular: «En este sentido [afirma Abbagnano], la cultura no es la formación de un individuo en su humanidad o en su madurez espiritual, sino la formación colectiva y anónima de un grupo social en las instituciones que lo definen» (p. 105).

En síntesis, según los autores aludidos, la cultura es una creación específicamente humana. Únicamente el hombre es creador

de cultura, y en la medida que la crea, ésta también lo moldea a él, lo hace más humano. La idea de cultura, entonces, implica una concepción de lo humano, y dado que las corporaciones son creaciones humanas, es posible pensar en ellas en términos culturales. Asimismo, las corporaciones hacen parte de uno de los tres grandes niveles de la cultura a los que alude Ricœur: el de «las instituciones» —los otros dos grandes niveles son el de «las industrias» y el de «los valores»—.

¿Qué es la cultura corporativa u organizacional?

La idea de concebir las organizaciones como culturas —en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes— constituye un fenómeno bastante reciente. Hace algunos lustros las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etcétera. Pero las organizaciones son algo más que eso; como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. Sin embargo, una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Robbins, 1991).

Las nuevas tendencias económicas y demográficas que enfrenta la sociedad de inicios del siglo XXI, la globalización, los avances tecnológicos, la necesidad de aumentar la productividad, el acelerado desarrollo mundial, el crecimiento de la competitividad y el mejoramiento de la eficiencia, entre otros factores, han llevado a las organizaciones actuales a plantearse el tema de la cultura corporativa; mas, ¿cómo podría definirse la cultura corporativa?

La cultura corporativa es lo que identifica la manera de ser de una organización. Se manifiesta en las formas de actuación de sus miembros ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior.

Es interiorizada en forma de creencias y talentos colectivos que generan un modo de pensar, vivir y actuar, y que se transmiten y se enseñan a los nuevos integrantes de la organización. Considerada así, la cultura corporativa es un «sello» común que imprimen una empresa y sus trabajadores, y que la hacen diferente del resto de las compañías y trabajadores del sector; es la «imagen institucional» que proyecta una organización. La cultura corporativa es lo que hace que todos los integrantes de una entidad piensen lo mismo, tengan los mismos valores, las mismas creencias y los mismos símbolos. Merced a ella se coordinan las acciones y los proyectos que generan cohesión interna e irradian una imagen sólida hacia el exterior (Hamburger, 2004, p. 51).

Diversos autores han tratado el tema de la cultura corporativa u organizacional. Aunque los enfoques son variados y dependen de perspectivas diversas, lo cierto es que, en general, todos ellos siguen un mismo hilo conductor: en definitiva, la cultura corporativa se mueve alrededor de conceptos tales como juicios, creencias, actitudes, valoraciones, conductas, normas y presunciones que asumen y tratan de vivenciar los miembros de la organización. La tabla 3.1 recoge las definiciones de algunos de los autores más representativos.

Tabla 3.1. Definiciones de cultura corporativa u organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
(Schein, 1988)	La cultura organizacional es el modo particular en que una empresa hace las cosas.
(Deal y Kennedy, 1985)	La cultura organizacional es la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos, a su vez, influyen en todas sus acciones.
(Freitas, 1991)	La cultura organizacional es un poderoso mecanismo de control que tiende a conformar conductas y homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización mediante la introducción de una imagen positiva de ella en la que todos son iguales, lo que escamotea las diferencias y conflictos inherentes a todo sistema social.

AUTOR	DEFINICIÓN
(Vergara, 1989)	La cultura es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.
(Guiot, 1992)	La cultura organizacional es aquello que permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.
(Koontz y Wehrich, 1995)	La cultura organizacional es el patrón general de comportamientos, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.
(Menguzzatto, 1991)	La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades y actitudes comunes a todos o por lo menos a la mayoría de los miembros de la empresa y que constituyen otras normas implícitas que influyen sobre su comportamiento en el contexto del trabajo.
(Fleury, 1989)	La cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, actúan tanto como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio.

Fuente: Hamburger (2006, pp. 26-27) —adaptación—

Un análisis de las diferentes definiciones de la expresión «cultura organizacional» nos indica que ésta se puede agrupar en tres categorías: la primera define la cultura como un conjunto de juicios, creencias y valoraciones compartidas por los miembros de la organización; la segunda la define como un conjunto de conductas compartidas por los miembros de la organización; y la tercera combina o integra las primeras dos categorías.

Definitivamente, la cultura no puede quedarse en la mera categoría de la fundamentación conceptual o teórica de los comportamientos, es decir, en el nivel de los juicios, las creencias y las valora-

ciones; pero tampoco se puede reducir al solo nivel de la conducta. Hamburger (2004) lo expresa en los siguientes términos: «Los niveles de la cultura empresarial son interdependientes» (p. 53), y agrega:

En efecto, ellos se influyen mutuamente. Los valores inciden en el comportamiento del grupo y viceversa. Por ejemplo, un alto nivel de pertenencia de los empleados a la empresa influye en la cantidad y la calidad del trabajo que realizan. Pero, el efecto de causalidad puede actuar, también, en sentido contrario: los comportamientos y las prácticas pueden influir en los valores. Si el trabajo se hace con agrado —lo cual se refleja en el volumen y la calidad de los productos y servicios—, el nivel de identidad y de compromiso con la empresa aumenta. (Hamburguer, 2004, p. 53).

Lo lógico, entonces, es que la cultura organizacional termine siendo una integración de ambos niveles —figura 3.1—. En ese orden de ideas, la cultura es:

[...] un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional. (González y Oramas, 2003, p. 24).

El reto grande que tienen las compañías es, precisamente, lograr la integración entre estos dos niveles, pues ellos difieren en función de dos variables: la visibilidad y la resistencia al cambio. Los valores son menos visibles y más profundos y, por consiguiente, más resistentes al cambio. Por el contrario, las normas de comportamiento son más visibles y menos resistentes al cambio. Los valores, que son compartidos por los miembros del grupo, tienden a persistir a lo largo del tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo. Modificar la cultura de una empresa en el nivel de los valores es en extremo difícil, en parte porque los miembros del grupo no son conscientes de los valores que los mantienen unidos. Las normas de comportamiento, por su parte, son hábitos que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros. En este nivel, la cultura se resis-

te a los cambios, pero nunca con la intensidad que se encuentra en el nivel de los valores básicos (Kotter y Heskett, 1995, p. 4).

Figura 3.1. La cultura corporativa como resultado de la integración de los valores y las conductas



Fuente: Hamburger (2006, p. 29)

Niveles de la cultura organizacional

Según Schein (1988), a pesar de la aceptación casi generalizada de la existencia de sólo dos niveles en la cultura corporativa, realmente se dan tres niveles (figura 3.2):

- a. *Nivel de los artefactos visibles.* Comprende, entre otros aspectos, el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, los documentos y las cartas. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretar. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura, mas nunca podremos saber su esencia.
- b. *Nivel de los valores.* Éstos dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Su identificación solamente es

posible a través de entrevistas con los miembros claves de la entidad. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son.

- c. *Nivel de los supuestos inconscientes.* Estos supuestos son «inconscientes» debido a que se asumen automáticamente, sin ser cuestionados, y por lo tanto son aceptados con naturalidad. Revelan la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento, estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de los miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en «verdades», volviéndose inconscientes.

Figura 3.2. Modelo de cultura organizacional de Schein



Fuente: Hamburger (2006, p. 30)

Según Schein (1988), el nivel de los supuestos inconscientes se compone de cinco dimensiones. La tabla 3.2 ofrece un resumen de las principales características de estas dimensiones y de los pasos que deben seguirse para hacerlas conscientes.

Tabla 3.2. Dimensiones del nivel de los supuestos inconscientes

DIMENSIÓN		CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN	PASOS PARA HACER CONSCIENTE LA DIMENSIÓN
Primera:	Relación de la organización con el ambiente exterior	Refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo. Puede ser una relación de dominio, sumisión o armonía. Contiene los supuestos de la organización sobre su misión principal en la sociedad, su 'razón de ser', el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado y su clientela.	<ol style="list-style-type: none"> Reconstruir y analizar la historia de la organización identificando sus momentos más difíciles y sus épocas de transición. Identificar la actuación de la gerencia en cada episodio identificado y las estrategias y políticas adoptadas para el enfriamiento de los problemas. Localizar los patrones y temas comunes en los diferentes periodos. Verificar los supuestos que sustentaron las decisiones tomadas.
Segunda:	Naturaleza de la verdad y de la realidad	<p>Son los supuestos básicos, las reglas verbales y de actuación sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad, que sirven de base para la toma de decisiones. Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social. Verificadas por consensos, teniendo como base, opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras que pertenecen al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto.</p> <p>Dimensión 2a. Naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo y su estructuración.</p> <p>Dimensión 2b. Naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados con el espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Identificar el conjunto de elementos que involucran decisiones estratégicas. Clasificar las diferentes decisiones, ubicándolas en el dominio de la realidad física o de la realidad social. Identificar los criterios a partir de los cuales se toman las decisiones finales. <p>Dimensión 2a.</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar y analizar algunas decisiones recientes para compararlos con las decisiones del pasado, con las decisiones del ahora y las decisiones del mañana. Identificar las valoraciones permitidas en las metas finales y el lapso que es considerado "tarde" para la conclusión de un compromiso o contrato. Verificación del tamaño y del tiempo exigido para cada compromiso asumido. Analizar como se utiliza el tiempo. <p>Dimensión 2b.</p> <ol style="list-style-type: none"> Instalar un grupo de discusión con el objetivo de exponer diferentes situaciones organizacionales. Con esto se puede llegar a sentir la utilización del espacio y los supuestos que la sustentan.
Tercera:	Naturaleza de la condición humana	Parte de los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. Esta puede tener un buen concepto del hombre (trabajador, generoso, dadivoso), un mal concepto (perezoso, egoísta, malgeniado), o un concepto neutro (capaz de ser bueno o malo, trabajador o perezoso, alegre o malgeniado).	<ol style="list-style-type: none"> Identificar los héroes y villanos de la organización; las personas de suceso y las personas de fracaso, para comparar sus historias y obtener la visión del hombre que esta por detrás de ellas. Analizar el sistema de reclutamiento, selección ellas y criterios de promoción utilizados en la organización. Analizar los criterios de evaluación, con la organización identificación de lo que parece ser valorizado y de lo que no. Analizar las recompensas y los sistemas de control, observando los supuestos implícitos que dan sustento a los procedimientos.
Cuarta:	Naturaleza de la actividad humana	Refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser proactivo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. O puede estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en si mismo.	<ol style="list-style-type: none"> Identificar las decisiones y examinar si ellas están al servicio de los individuos y del grupo o al servicio del poder. Examinar las historias organizacionales sobre héroes y villanos para descubrir como las personas describen a otras de la organización. Examinar los incidentes críticos, tal como las instancias de insubordinación, para determinar como la organización trata con la violación de normas de autoridad.
Quinta:	Naturaleza de las relaciones	Se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa. Analiza si las relaciones humanas son lineales (basadas en la tradición, la hereditariedad y la familiaridad), colaterales (basadas en la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo), o conflictivas (basadas en el individualismo y la competencia).	<ol style="list-style-type: none"> Identificar las decisiones y examinar si ellas están al servicio de los individuos y del grupo o al servicio del poder. Examinar las historias organizacionales sobre héroes y villanos, para descubrir como las personas describen a otras de la organización. Examinar los incidentes críticos, tal como las instancias de insubordinación, para determinar como la organización trata con la violación de normas de autoridad.

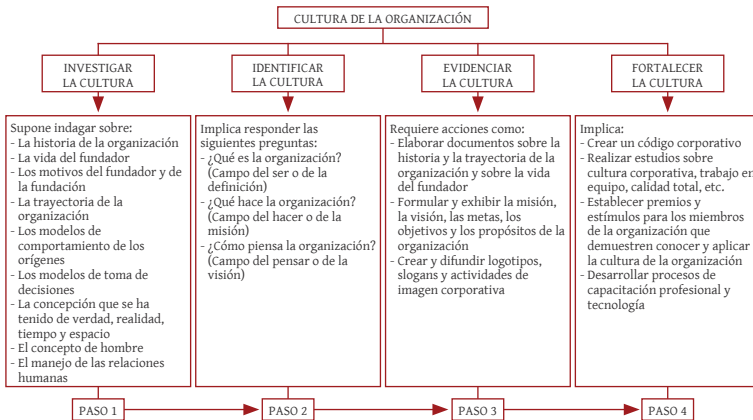
Fuente: Hamburger (2006, p. 31)

¿Cómo se consolida la cultura corporativa?

Todas las organizaciones tienen una cultura, incluso, en muchos casos es posible identificar varias culturas o, en todo caso, subculturas. Pero la existencia de la cultura no implica necesariamente conciencia o conocimiento explícito de ella; es más, en múltiples organizaciones la cultura es totalmente soterrada. Cuando esto ocurre se desaprovecha la oportunidad de aglutinar y aunar una gran cantidad de esfuerzos, convicciones y actuaciones que podrían hacer de la organización una entidad más sólida, más fuerte y, por lo mismo, más productiva.

Es necesario, por ende, que las organizaciones implementen y desarrollen un plan de análisis y consolidación de su propia cultura. Este plan debe recorrer, al menos, los siguientes pasos: 1) investigar la cultura de la organización, 2) identificarla, 3) evidenciarla, y 4) fortalecerla.

Tabla 3.3. Pasos para analizar y consolidar la cultura corporativa



Fuente: Hamburger (2006, p. 32)

Investigar la cultura de la organización

Investigar la cultura de una organización es hacer las diligencias necesarias para descubrirla, develarla y hacerla patente; en otras palabras, es traer a la superficie lo que antes estaba sumergido, traer a la luz lo que antes estaba en penumbras, hacer objetivo y palpable lo que antes era subjetivo y etéreo.

Existen diversos métodos para investigar la cultura. Uno de ellos es el de Schein, que acabamos de tratar. En éste se aprecia claramente que la tarea de investigar la cultura consiste en traer a la superficie las premisas que permanecen inconscientes; en efecto, este autor advierte que la cultura está presente en el nivel de los artefactos visibles, en el nivel de los valores que dirigen el comportamiento y en el nivel de los supuestos inconscientes. Obsérvese que su interés se centra, precisamente, en este último nivel, pues lo que persigue es develar lo que está «detrás» de dichos supuestos. Para ello, indica pasos precisos que permiten hacer conscientes cada una de las cinco dimensiones del nivel. Estas son algunas de las preguntas que dichos pasos intentan resolver:

- ¿Cuál ha sido la historia de esta organización?
- ¿Cómo ha actuado la gerencia de esta organización a lo largo de su historia?
- ¿Cuáles han sido los patrones de comportamiento y los temas comunes en los diferentes períodos de esta historia?
- ¿En qué supuestos se han sustentado las decisiones tomadas a lo largo de esta historia?
- ¿Cuáles han sido los sistemas y los procedimientos utilizados por esta organización?
- ¿Cuál ha sido el manejo de los conceptos «tiempo» y «espacio» en la organización?
- ¿Cuál ha sido la concepción de hombre que ha prevalecido en la organización?
- ¿Qué importancia ha tenido y cómo se ha manejado el tema de la administración del personal o talento humano?
- ¿Cómo se ha relacionado la organización con el ambiente externo —natural y social—?
- ¿Cuáles han sido las principales características de las relaciones humanas en la organización?

Nótese también cómo en este método juega un papel de primer orden la investigación de las categorías «historia de la organización», «actuación de la gerencia», «patrones de comportamiento», «decisiones», «procedimientos», «tiempo», «espacio», «concepción de hombre», «relación de la organización con el ambiente externo» y «relaciones humanas».

Otro método de investigación de la cultura es el que propone Fleury. Esta autora corrobora en gran parte la propuesta de Schein, pues pone el énfasis en los siguientes pasos:

- a. *Reconstrucción del histórico de las organizaciones.* Se intenta responder a preguntas como las que se comentan a continuación: ¿cuál es la historia de esta organización?, ¿en qué época fue fundada?, ¿con qué metas y objetivos inició funciones?, ¿quién fue el fundador?, ¿por qué o para qué fundó la organización?, ¿qué visión de mundo y qué visión de negocios tenía el fundador?, ¿quiénes han sido los directores de la organización?, ¿cuál ha sido la trayectoria de ellos?, ¿qué incidentes críticos ha tenido la organización?, ¿cuáles han sido los valores que han emergido en estos tiempos de crisis?
- b. *Análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros de la organización.* Se abordan preguntas como éstas: ¿existe un proceso de inducción o de integración de los nuevos miembros de la organización?, ¿cómo y cuándo se efectúa?, ¿qué propósitos reales persigue?, ¿qué elementos simbólicos entran en juego en este proceso?, ¿qué características tiene este proceso?, o sea, ¿es individual o colectivo, es formal o informal, es fijo o variable?
- c. *Estudio de las políticas de recursos humanos.* Se busca responder a cuestionamientos como éstos: ¿quiénes son las personas ideales para esta organización?, ¿cuáles son las características del sistema de remuneración?, ¿existe un plan de carrera en la organización?, ¿existe un plan de entrenamiento y desarrollo del personal?, además de las reglas explícitas, ¿existen reglas implícitas en la administración del personal o talento humano?
- d. *Análisis del proceso de comunicación.* Este paso, finalmente, se cuestiona: ¿cómo es el proceso de trabajo en la organiza-

ción en el nivel tecnológico?, ¿cómo es el proceso de trabajo en la organización en el nivel social?, ¿cuáles son las relaciones de poder que existen en la organización?, ¿qué tipo de relaciones de trabajo existen en la organización? (Fleury, 1989).

Identificar la cultura de la organización

Identidad, término del que proviene «identificar», es el conjunto de circunstancias o características que determinan quién o qué es una persona o una cosa. La identidad de una organización es, en consecuencia, el conjunto de características que hacen que ella sea idéntica a sí misma, es decir, aquello que la diferencia de las demás y la hace única.

El proceso de identificar la cultura de una organización consiste en reconocer o corroborar el conjunto de características, prácticas, circunstancias y definiciones que le son propias a la organización. Se identifica la cultura de una organización cuando se responde a tres preguntas básicas: ¿qué es la organización?, ¿qué hace la organización?, y, ¿cómo piensa la organización?

Estos interrogantes parten del supuesto según el cual la organización es una persona, una persona jurídica; por ello, por ser persona, es posible aplicarle las mismas características que identifican a la persona natural. La persona humana se caracteriza básicamente por el ser, el hacer y el pensar; desde el punto de vista filosófico, entonces, la organización puede hacerse las mismas preguntas que se hace el hombre: ¿quién soy?, ¿qué hago?, ¿cómo pienso?

Analicemos, ahora sí, cada uno de estos interrogantes. El primero de ellos, ¿qué es la organización?, es básico para el conocimiento de la cultura empresarial, pues nos da elementos valiosos acerca de la finalidad de la organización, su estructura, su composición, su naturaleza y su ocupación, entre otros aspectos. Una organización, en consecuencia, puede dar razón de su esencia cuando ha respondido estas preguntas: ¿qué fines perseguimos?, ¿cómo estamos estructurados?, ¿cuál es nuestra composición?, ¿cuál es nuestra naturaleza?, ¿de qué nos ocupamos?

El segundo interrogante, ¿qué hace la organización?, se refiere, indefectiblemente, a su misión. Responde a las preguntas: ¿cuáles son nuestras prácticas?, ¿cuál es nuestro *modus operandi*?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿para qué lo hacemos? Es el campo práctico o pragmático de la empresa.

Finalmente, el tercer interrogante, ¿cómo piensa la organización?, se refiere al fundamento filosófico o teórico sobre el que se asienta la organización. Tiene que ver con el tema de la visión y, por lo mismo, con las metas, los objetivos, los propósitos, entre otros rasgos.

Por consiguiente, una organización puede identificar más fácilmente su cultura cuando es capaz de: a) definirse, b) establecer claramente su misión, y c) proyectar su visión.

Evidenciar la cultura de la organización

Una organización puede investigar e identificar su cultura, pero ello no es suficiente. Es menester que la cultura investigada e identificada sea conocida por todos los miembros de la organización, pues sólo de esta manera podrá ser asumida por los mismos. Recuérdese que *evidenciar* es hacer patente y manifiesta la certeza de una cosa, en este caso, la certeza cultural de la organización.

Pero la pregunta en este caso es la siguiente: ¿cómo se puede evidenciar la cultura de una organización? Existen muchas formas y métodos para lograrlo. Veamos:

- a. Elaborando documentos sobre la historia de la organización, la vida del fundador o de los fundadores, los motivos del fundador y de la fundación, la trayectoria de la organización. Estos documentos pueden —y deben— ser físicos —libros, folletos, cartillas, plegables, afiches, carteles— y electrónicos —discos compactos, internet, intranet—.
- b. Formulando y exhibiendo claramente la misión de la organización, su visión, sus objetivos, sus propósitos y sus metas.
- c. Creando y difundiendo logotipos de la organización, *slogans*, actividades que refuercen la «imagen corporativa».

En suma, evidenciar la cultura de la organización a través de estos mecanismos consiste en explicitar el ser y el hacer de la entidad con el fin de formar a los miembros, crear en ellos sentido de identidad y estimular su pertenencia e identificación con los valores de la empresa, en una expresión, «ponerse todos la misma camiseta».

Por lo hasta aquí dicho, se deduce que evidenciar la cultura no es una finalidad en sí, sino una metodología que persigue que los miembros de la organización conozcan, amen y pongan en práctica la cultura de la organización.

Fortalecer la cultura de la organización

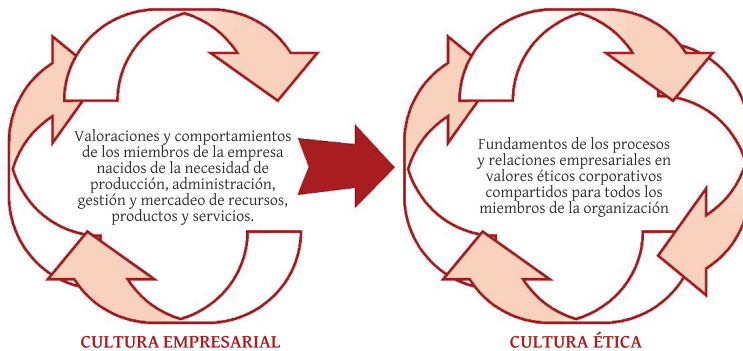
Una vez investigada, identificada y evidenciada la cultura organizacional, corresponde realizar un último y definitivo paso: fortalecerla. Esto implica comprenderla, interiorizarla, adaptarla a los nuevos tiempos y a las nuevas circunstancias y, si es preciso, cambiarla. Como en el paso anterior, existen varias estrategias que permiten fortalecer la cultura organizacional. Observemos:

- a. Creando un código corporativo con la participación de los miembros de la organización.
- b. Realizando o permitiendo que los miembros de la organización participen en seminarios, congresos o cursos en los que se aborden temáticas sobre cultura corporativa, trabajo en equipo, cultura de servicio, calidad empresarial, ética empresarial, etcétera.
- c. Creando premios y estímulos para los miembros de la organización que en su labor diaria y en su forma de ser reflejen mejor los valores de la cultura de la empresa.
- d. Desarrollando y estimulando programas de capacitación profesional y tecnológica para que los miembros de la organización tengan la posibilidad de hacerse más competentes y ascender en la empresa.

¿Qué es la cultura ética corporativa?

La cultura ética corporativa es de naturaleza específica y presupone una cultura corporativa general; en cierta forma, es una manifestación concreta de ésta. Se puede afirmar, incluso, que ambas constituyen dos aspectos de una misma realidad, en la que la cultura ética corporativa vendría a ser la expresión más depurada y elaborada de la cultura organizacional. Así las cosas, ésta debería estar impregnada de categorías éticas, pero la verdad es que no siempre sucede así y, por el contrario, muchas organizaciones logran implantar una cultura corporativa fuerte sin referencia explícita a normas de moralidad. Esto puede suceder, y de hecho sucede, porque el concepto de cultura corporativa es mucho más amplio que el de cultura ética; efectivamente, aquella se preocupa por aspectos generales de producción, administración, gestión y mercadeo de recursos, productos y servicios, en tanto que ésta busca que todos los procesos organizacionales estén fundamentados y sean desarrollados sobre la base de unos valores éticos corporativos compartidos por todos los miembros de la organización —figura 3.3—.

Figura 3.3. La cultura ética como expresión de perfección de la cultura empresarial



Fuente: Hamburger (2006, p. 39)

Se deduce, entonces, que la cultura ética perfecciona la cultura corporativa, la dota de un carácter especial, de un nuevo sentido: el sentido de responsabilidad por las acciones, de búsqueda de excelencia en los productos y en la gestión, de honradez y eficacia en el servicio, de mutuo respeto en las relaciones internas de los empleados, de respeto a los clientes externos de la organización, de acatamiento de la verdad y la justicia, de formulación de compromisos lícitos, de cumplimiento de las leyes y normas que rigen la actividad corporativa y de elaboración de códigos corporativos de conducta, entre otros (Hamburger, 2004, p.34).

Cuando la cultura ética «permea» toda la cultura organizacional, la empresa recibe un nuevo aire y experimenta otro modo de ser que se hace evidente, entre otros aspectos: en el mejoramiento del proceso de toma de decisiones, en la regulación de las relaciones externas e internas de la empresa, en la aplicación de principios éticos en las negociaciones, en la emergencia de valores corporativos sólidos, en la aplicación de valores y normas propias de la sociedad pluralista al ámbito organizacional, en la recuperación o el aumento de la confianza en la corporación por parte de los clientes y de la sociedad en general, en la costumbre organizacional de tomar decisiones pensando en el largo plazo y no en el corto plazo, en la concientización que toma la organización de su responsabilidad social, humana, en la formulación de un código de ética corporativa, y en hacer primar los intereses comunitarios sobre los individuales.

¿Cuáles son los componentes básicos de una cultura ética?

Un intento de respuesta a este interrogante ya fue realizado por Transparencia Paraguay. Ésta, tomando como punto de partida el Programa Integral de Ética Empresarial de su homóloga colombiana (Corporación Transparencia por Colombia, 2015), propone que la cultura ética debe contar con los siguientes componentes básicos:

- a. *Un liderazgo basado en valores.* Este componente se refiere a la relación entre el líder y sus seguidores y está basada en valores compartidos e interiorizados por todos. Dentro del contexto de este tipo de relación, las acciones y deci-

siones del líder y las políticas adoptadas por él son siempre congruentes con los valores compartidos y éstos se hacen presentes en los símbolos utilizados por el líder para interactuar con los demás, dándole fuerza y autoridad moral. El hecho de que exista un sistema de valores compartido por todos determina que el comportamiento de los seguidores se vea influido por el de su líder, lo que asegura de ese modo una organización consistente y cohesionada en la búsqueda de objetivos comunes.

- b. *Declaración de misión y visión.* Las declaraciones de misión y visión describen el estado futuro deseado para la organización, que debe corresponder con el resultado último de las acciones y esfuerzos de quienes la conforman. Estas declaraciones son, en el presente de la organización, el horizonte de sentido para sus planes y sus políticas; por ende, son el destino final que guía las decisiones que día a día se deben tomar.
- c. *Declaración de valores.* La declaración de valores es el proceso por el cual el sistema de valores de una empresa se difunde, se analiza y es interiorizado por todos sus miembros. Los valores son las creencias y principios básicos que poseen los individuos y que definen lo que es bueno, correcto y justo. De este componente depende que exista un sistema de valores compartidos por todas las personas de la organización que orienten la toma de decisiones y el comportamiento de quienes trabajan en una empresa para que las consecuencias de sus actos y decisiones generen resultados prudentes y justos.
- d. *Código de ética corporativa.* El código de ética es un documento escrito en el que se señalan de forma explícita y clara los límites entre aquellas conductas congruentes con el sistema de valores y aquellas que no lo son. Se tipifican, además, muchas conductas contrarias al sistema de valores, que, por diversas razones, suelen presentarse en las empresas, con el fin de erradicarlas; una forma de hacerlo es desanimar a las personas que trabajan en la organización a incurrir en este tipo de conductas indebidas.
- e. *El oficial de ética o la oficina de ética.* El oficial de ética o la oficina de ética es la entidad que oficialmente se encarga de agenciar todos los procesos tendientes a instaurar el clima

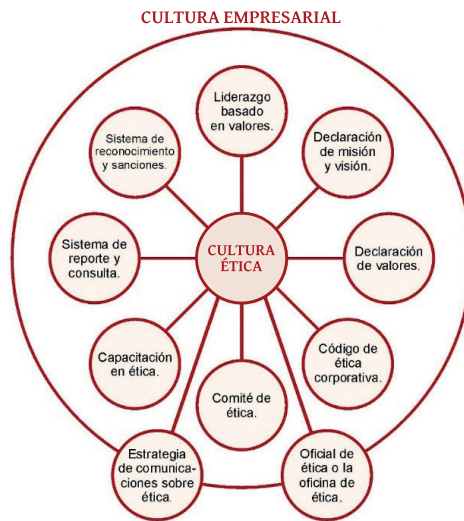
ético dentro de la organización. Con este propósito coordina las actividades encaminadas a divulgar el sistema de valores corporativos y organiza actividades de reflexión y análisis de ellos. Vela porque en los planes estratégicos de la entidad se tenga en cuenta el mantenimiento del clima ético como una de las prioridades y porque el Sistema de reporte y consulta y el Sistema de reconocimiento y sanciones funcionen adecuadamente.

- f. *El comité de ética.* El comité de ética está conformado por un grupo de personas, que pertenecen a los más altos niveles gerenciales, comprometidos con la instauración de un clima ético óptimo en la empresa. Este grupo se encarga de aportar ideas para el desarrollo del clima ético y de ejercer una función de supervisión de todos los procesos orientados a este fin. Este comité puede ejercer también una función arbitral en eventuales conflictos relacionados con la ética y establecer vínculos entre el consejo directivo y la oficina de ética o el oficial de ética.
- g. *Estrategia de comunicaciones sobre ética.* Se hace necesario crear una estrategia de comunicaciones diseñada para asegurar que toda la organización esté bien informada sobre todo lo que acontece en ella respecto del clima ético: divulgación del Sistema de valores empresarial, del Código de ética, de la Declaración de misión y visión, seminarios de ética, etcétera. Esta estrategia debe lograr que las personas se involucren en todos los eventos y actividades divulgadas.
- h. *Capacitación en ética.* Es menester contar con un plan de capacitación en ética que tenga como meta final el desarrollo de la autonomía moral de todos los miembros de la organización. El plan debe contemplar la realización de talleres, seminarios, cursos en los que el conocimiento de la ética promueva y desarrolle el juicio moral de todos los miembros de la organización; con ello se contribuye a aumentar el compromiso en torno a los valores, a unificar criterios para analizar situaciones acertadas en favor de relaciones justas.
- i. *Sistema de reporte y consulta.* El reporte y la consulta son dos mecanismos para hacer cumplir el código de ética. La comunidad dentro de una organización debe poder repor-

tar acontecimientos que atenten contra el código de ética para salvaguardarlo y que cumpla así su función. Asimismo, cualquier miembro de la comunidad debe poder consultar cuando tenga dudas acerca de la decisión que debe tomar en un momento dado o consultar si la decisión que tiene prevista es o no contraria al código de ética.

- j. *Sistema de reconocimiento y sanciones.* Una comunidad que reconoce los buenos actos de los demás fortalece las relaciones justas entre sus miembros y contribuye a asegurar que todos puedan satisfacer la necesidad de todo ser humano de ser reconocido y aceptado por los demás. Este sistema permite hacer reconocimiento público a las personas que contribuyen con un buen clima ético. Por otra parte, para preservar el código de ética es necesario prever que habrá personas que actuarán en contra de él y se ha de anticipar las consecuencias que debe tener una transgresión de esta naturaleza y el debido proceso para imponerlas. (Transparencia Paraguay, 2015).

Figura 3.4. Componentes básicos de la cultura ética



Fuente: Hamburger (2006, p. 47)

Beneficios de la cultura ética

Los beneficios que la cultura ética trae a la organización pueden ser de dos tipos, internos y externos. Veamos:

- a. *Beneficios a nivel interno:* unifica criterios entre distintas líneas de trabajo, funciones y grupos, sirviendo de marco común de referencia de comportamiento; ayuda a definir el qué y para qué de la organización; provee fundamentos éticos y fomenta compromiso con los mandatos legales; incentiva el sentido de la rendición de cuentas y la transparencia; incentiva el sentido de pertenencia; traduce los principios de la organización en la práctica; permite a los empleados tomar mejores decisiones cotidianas sobre su trabajo; incrementa la productividad en los procesos organizacionales; ayuda a evitar la ocurrencia de comportamientos indebidos; fomenta el trabajo en equipo; permite el fortalecimiento organizacional y el desarrollo del talento humano; fortalece sistemas de control interno; y previene la corrupción y las prácticas no éticas.
- b. *Beneficios a nivel externo:* mejora las relaciones de la organización con el entorno social en el que desarrolla su actividad, incrementando sus posibilidades de crecimiento; mejora la relación con los consumidores y genera confianza y lealtad hacia sus marcas, productos y servicios; mejora las relaciones con proveedores y la calidad y eficiencia de los bienes y servicios que proveen; disminuye riesgos de sanciones legales; mejora y fortalece la reputación de la compañía; presenta un valor agregado empresarial a la hora de competir en el mercado; y atrae inversores al generar una ventaja comparativa respecto de las organizaciones que no tienen una cultura ética. (Corporación Transparencia por Colombia, 2015).

CAPÍTULO 4

Códigos de conducta y comités de ética corporativa

La institucionalización de la ética corporativa se logra con el desarrollo de instrumentos y mecanismos como los códigos éticos, los comités de ética, la asesoría ética y la auditoría social.

Lozano y Siurana (2000, p. 90)

Códigos y comités: componentes básicos de la cultura ética corporativa

En las páginas precedentes hemos señalado que la cultura ética corporativa no aparece de manera espontánea en la organización; antes bien, es fruto de un trabajo consciente, constante y decidido de todos los miembros y dependencias de la compañía, sobre todo de sus directivos. A este trabajo se le puede llamar «institucionalización de la ética», y consiste en poner en marcha algunos procesos que garanticen que los componentes de la cultura ética estén presentes en la organización. Algunos de esos componentes, como ya ha quedado claro en los temas anteriores, son los códigos de conducta y los comités de ética. Al análisis de estos dos mecanismos dedicaremos el presente capítulo.

Iniciemos por aclarar que un código de ética corporativa es un documento que fundamenta el comportamiento de la organización y de sus integrantes sobre una serie de principios, valores y conductas moralmente deseables. No surge naturalmente, sino que, generalmente, es el resultado de un proceso gerencial a través del cual las empresas institucionalizan la ética. Estos códigos traen beneficios concretos a las organizaciones: mejoran la imagen de la compañía, evitan daños legales en el futuro, ayudan a disuadir

a terceros a la hora de hacer proposiciones incorrectas, ayudan a decidir en situaciones de incertidumbre, y sirven como vehículo de comunicación de criterios éticos.

Los códigos de conducta corporativa no siempre existieron como tal; son el resultado de un proceso de evolución en el que las empresas interesadas en el tema ético han ido elaborando paulatinamente, y de manera indistinta, «declaraciones de principios empresariales», «credos corporativos» y «cartas éticas organizacionales», entre otras expresiones. Así pues, los códigos vienen a ser el resultado más depurado de este proceso.

Los comités de ética corporativa, por su parte, son equipos interdisciplinarios cuyo objetivo es garantizar la moralidad en el funcionamiento de la organización y en la actuación de sus miembros. Estos comités tienen un precedente importante en los comités de ética de los centros de salud y cumplen tres funciones básicas: vigilar el cumplimiento del código ético corporativo, aplicar las líneas generales de la filosofía organizacional a los casos prácticos que atañan a la ética, y producir iniciativas para generar, complementar y desarrollar normas y líneas de acción relevantes para la resolución de conflictos.

¿Qué es un código de ética corporativa?

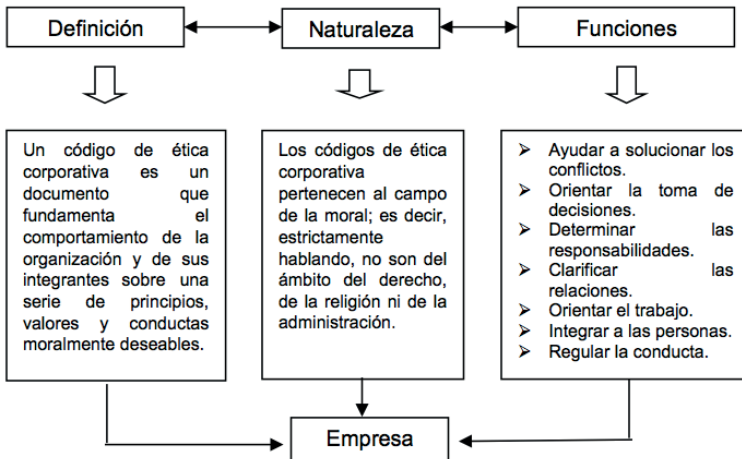
En sentido general, un código —del latín *codicem*— es un conjunto de normas legales, sistemáticamente organizadas, que regulan unitariamente una materia determinada. En forma específica, un código de ética corporativa es un documento que fundamenta el comportamiento de la organización y de sus integrantes sobre una serie de principios, valores y conductas moralmente deseables.

Según Cortina (2000), los códigos de conducta corporativa o códigos de ética empresarial:

[...] son una de las formas más habituales en las que se explicita y aclara el patrimonio moral de una organización. Se trata de declaraciones corporativas que *contribuyen* a que este patrimonio

moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de las responsabilidades. Son un conjunto de normas —principios, guías o directrices— que la entidad elabora con el fin de *clarificar* las relaciones que establece, *determinar* las responsabilidades, *orientar* el trabajo profesional, *integrar* a las personas en un proyecto de cooperación y *regular* la conducta de quienes trabajan en ella. (pp. 118-119).

Figura 4.1. Código de ética corporativa



Fuente: Hamburger (2006, p. 132)

Según Ibarra (2002), los códigos de ética corporativa se justifican porque:

[...] el ser humano, aunque llamado a una plenitud moral en su vida, es proclive a conductas egocéntricas y moralmente desviadas. Por ello, con base en una antropología organizacional, es conveniente impulsarlo a comportamientos ordenados y gratificantes, dándole al mismo tiempo un parámetro de comportamiento correcto. (p. 6).

Como ya hemos indicado, normalmente los códigos éticos corporativos surgen de procesos gerenciales a través de los cuales las organizaciones institucionalizan la ética. Pero, ¿qué es la institucionalización de la ética? De acuerdo con García (1993):

La institucionalización de la ética es la estrategia por medio de la cual las organizaciones «oficializan» la ética como parte fundamental del proceso de toma de decisiones. Los códigos de ética corporativa, como parte integrante de dicho proceso, son reglamentos que a la vez requieren y prohíben ciertas prácticas específicas a empleados, accionistas y beneficiarios. Estos códigos son importantes porque le advierten al empleado, al administrador, al ejecutivo, que las decisiones en las compañías no sólo deben tomar en cuenta consideraciones de tipo económico, sino que también deben tomar en cuenta consideraciones de tipo ético. (p. 18).

La institucionalización de la ética en una organización termina generando una cultura de talante ético en ella. Este es un proceso, ya lo hemos dicho, que supone la creación, por parte de la organización, de instancias como: códigos de ética, comités de ética, oficina de fiscalía de derechos humanos, programas de capacitación ética, auditorías sociales y comités judiciales. En la base de dicha institucionalización subyace la idea según la cual la organización:

[...] requiere de una fundamentación ética que cimiente los principios racionales del obrar humano, puesto que ella —la organización—, es una actividad del hombre cuya finalidad está encaminada, precisamente, a solventar necesidades humanas y a hacer una mediación que facilite la aprehensión existencial del sentido en un quehacer determinado (Hamburger, 1997, p. 66).

En todo caso, un código de ética corporativa, en cuanto aspecto específico de la cultura ética de la organización, debe responder a cuestionamientos como éstos:

- a. ¿Cuál es el objetivo de esta organización? Es conveniente tener presente que todos los miembros conozcan el objetivo de la compañía, que no necesariamente es de carácter mo-

netario. Las utilidades son un requisito necesario, pero no la razón de ser de la entidad. Además de lo económico, las compañías deben apuntar a la satisfacción de las necesidades del cliente, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

- b. ¿Qué cultura queremos en esta organización? Esta pregunta se refiere al comportamiento que queremos de los miembros. Hace referencia a los principios y valores que debe tener la entidad y sus integrantes. Se refleja en esta otra pregunta: ¿qué tipo de valores queremos en nuestra organización? Estos valores han de ser corporativos y deben quedar insertos, de una u otra manera, en el código de ética corporativa —tabla 4.2—.
- c. ¿Cómo hacemos nuestro trabajo? Este cuestionamiento se puede ver desde dos frentes: el del empleado y el del directivo. El empleado debe pretender «hacer más con menos», es decir, optimizar los recursos, lo cual implica que la entidad debe achatar la pirámide organizacional, establecer esquemas abiertos, eliminar trabajos innecesarios, preparar para tareas multidimensionales y eliminar controles innecesarios. El directivo, por su parte, debe constituirse en un «facilitador», lo cual se expresa en hechos como: ser líder, atraer al personal, motivar al cambio, anticiparse a las necesidades del cliente y obrar con confianza, integridad e imaginación.
- d. ¿Con qué tipo de personas queremos trabajar? La organización debe trabajar con personas que se acerquen a los valores corporativos expresados en el código de ética de la compañía. Los que no observen estos valores sencillamente no deben estar en ella. Pero la gerencia debe tener presente que el cambio que implica asumir y respetar estos valores por parte del trabajador, no se logra por imposición o por decreto; por el contrario, es el resultado de los estímulos, las oportunidades, la capacitación profesional, la atención a las necesidades y a las sugerencias y el reconocimiento que la organización ofrece a sus empleados. (Champy, 1995).

Tabla 4.1. Valores corporativos inherentes a los códigos éticos corporativos

1. Buscar la eficiencia y la competencia.
2. Tomar iniciativas y riesgos.
3. Adaptarse al cambio.
4. Tomar decisiones.
5. Trabajar en equipo.
6. Compartir información y conocimientos.
7. Confiar en los demás y ser digno de confianza.
8. Respetar y valorar a los demás.
9. Aceptar la responsabilidad por las acciones individuales.
10. Estar expuesto a juzgar y ser juzgado, a felicitar y ser felicitado.

Fuente: Hamburger (2006, p. 135)

Beneficios y contenido de un código de ética corporativa

Hemos dejado claro antes que los códigos de conducta tratan habitualmente de exponer la misión, los valores y los objetivos de la organización, y describen su relación con las distintas personas e instituciones que participan en el funcionamiento de la entidad, desde dentro y desde fuera de ella. Ahora bien, ¿por qué son necesarios y beneficiosos estos códigos? Prakash (2001) sostiene que «los códigos de conducta corporativa ofrecen uno de los métodos más prometedores, por medio del cual las organizaciones pueden reducir la diferencia entre las expectativas de la sociedad y el comportamiento de las entidades» (p. 35). Y añade:

Los códigos de conducta ofrecen una oportunidad inestimable a las organizaciones responsables para forjarse una identidad individual y pública altamente positiva, es decir, el «efecto de reputación» que puede traducirse en lo esencial, directamente, en resultados en forma de mayores ingresos, fidelidad de la clientela, mercados más amplios, plantilla productiva y un entorno político y regulador favorable. Desde la perspectiva de la sociedad, los códigos voluntarios sirven para conseguir una finalidad pública más amplia de un modo flexible y pragmático que tenga en consideración los problemas específicos de los diferentes sectores o entidades. Los códigos voluntarios permiten asimismo moderar los elementos entre los grupos afectados para tratar de encontrar soluciones

razonables a los temas en cuestión, antes de que se apropien de dichos temas elementos más radicales cuyo interés primordial sea la escalada del nivel de conflictividad social en lugar de la creación de soluciones viables mutuamente aceptables. (p. 35).

Estos códigos, igualmente, garantizan que los trabajadores vivan y trabajen en condiciones seguras y salubres; que no sean obligados a hacer excesivas horas extraordinarias y que se les paguen salarios que cumplan, como mínimo, la legislación laboral del país. Garantizan también que los trabajadores no sean tratados como si fueran prolongaciones de las máquinas o seres humanos desechables. Los códigos ayudan a que los trabajadores mejoren su capacidad, pues inducen a la organización a hacer inversiones en capital humano: «En fin, contar con un código de conducta presta a la organización una cierta identificación y, aunque en ocasiones tales códigos incorporan prohibiciones, forman parte de una concepción moral de la vida empresarial, no sólo negativa, sino también positiva» (Cortina, 1993, p. 282).

Como se ha descrito, los códigos de comportamiento, también llamados «códigos éticos», son un conjunto de principios, normas de obligatorio cumplimiento y recomendaciones que ayudan a los miembros de una organización a actuar correctamente. Según Pin (2001), el enfoque de un código de comportamiento puede responder a dos razones: la primera, a que la organización no se fía de sus miembros, en cuyo caso será un código de tipo jurídico, plagado de prohibiciones; y la segunda, a que quiere ayudar a los miembros de las organizaciones a resolver dilemas éticos que se les presentan en el ejercicio profesional y a resistir a las tentaciones que se les presenten. Con la primera razón se está dando por sentada la desconfianza como principio de la relación organizativa, lo cual, antes que generar un ambiente ético, lo dificulta. La tabla 4.2 presenta un ejemplo de este tipo de códigos.

Tabla 4.2. Código de conducta de corte jurídico

<ol style="list-style-type: none">1. Todo retardo es inadmisibles, ya sea en la mañana o al regreso de la comida. Se retendrá el pago de todo aquel que contravenga esta norma.2. El trabajo deberá empezar inmediatamente cuando se llegue en la mañana; la lectura de periódicos o de revistas está prohibida.3. La jornada de trabajo debe terminar a la hora prevista y no cinco minutos antes. Los empleados no deben pasearse por su escritorio mirando el reloj.4. La compañía reconoce que un empleado puede enfermarse. Sin embargo, las otras causas de ausentismo no serán reconocidas y el empleado deberá reponer el tiempo perdido o su salario será disminuido proporcionalmente.5. Las conversaciones entre los empleados que no se relacionen con el trabajo deben reducirse al mínimo.6. Cantar o silbar no ayuda en nada a su trabajo.7. Todos los periódicos o revistas, que no sean documentos técnicos de trabajo, no deberán estar sobre el escritorio durante las horas de trabajo. Lo que no significa que éstos deban conservarse o ser leídos en los baños.8. Las loterías organizadas por los empleados no están proscritas por la compañía. Sin embargo, consideramos que es una buena fuente de pérdida de tiempo.9. No existen pausas para el café, oficiales o no. Esta empresa está orientada a las ganancias. Las ganancias o la pérdida de ganancias afectan directamente a cada empleado.10. La dirección exige y espera que la productividad de los empleados mejorará. Se están elaborando políticas más estrictas. A aquellos que no quieran trabajar bajo estas políticas se les suplica venir a discutirlo con la dirección.
--

Fuente: Brunet (1987, p. 58)

La lectura de este código de conducta puede dar pie a comentarios sobre el tema de la percepción del clima que los empleados tendrán de su organización. En efecto, una política así, tan restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión. Una política tal puede acreditar una cierta eficiencia a corto plazo, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por las quejas, quizá por una huelga, una alta tasa de rotación, por el ausentismo y, quizá, por actos de vandalismo (Brunet, 1987, p. 57).

Los códigos basados en el segundo enfoque, aunque también contienen prohibiciones, aportan además mecanismos de consulta y ofrecen sistemas de ayuda a la hora de resolver situaciones conflictivas; sin dejar de ser realistas, aportan una visión positiva de la realidad.

«Los códigos éticos tienen muchas utilidades y algún peligro. Su principal servicio es el de ayudar a mejorar a las personas de la organización como tales, si no es así, no merece la denominación de ético», afirma Pin (2001), y agrega, «pero además producen otros efectos beneficiosos»:

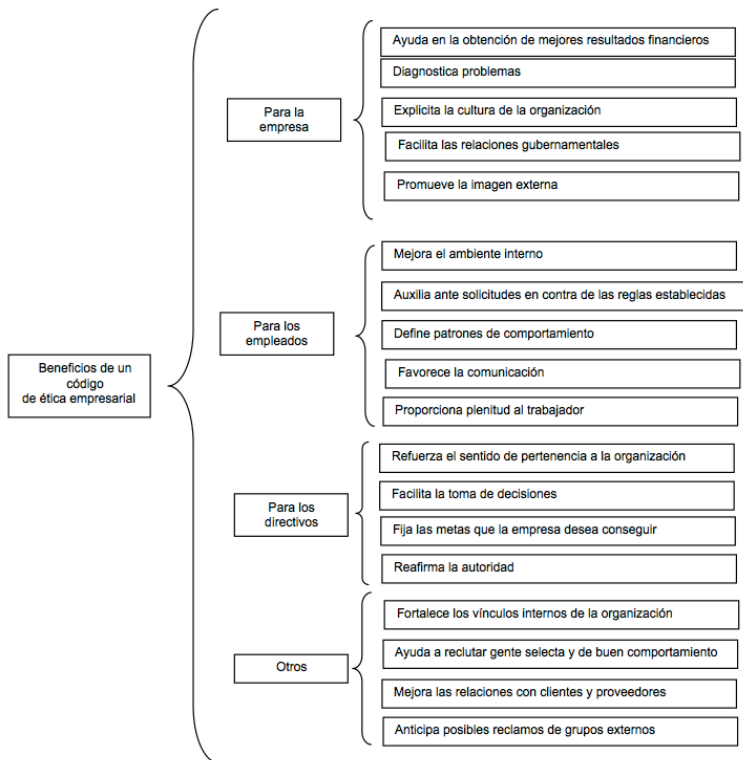
- mejora la imagen de la organización que los promulga;
- evita daños legales en el futuro, al reducir el riesgo de comportamientos incorrectos;
- ayuda a disuadir a terceros a la hora de hacer proposiciones incorrectas;
- ayuda a decidir en situaciones de incertidumbre, cuando nos movemos en las zonas grises muy comunes en la vida real;
- sirve como vehículo de comunicación de criterios éticos.

La comunicación de criterios éticos puede ayudar a mejorar la cultura ética de una administración vía programas de formación. Una forma de hacer llegar el código es mediante seminarios y talleres de discusión del mismo. Su utilidad es mantener el nivel de conciencia sobre la ética, servir de recordatorio y ayudar a profundizar sobre los nuevos problemas.

Ahora bien, la promulgación de un código ético también comporta algún peligro. Si una vez promulgado no se aplica, el nivel de cinismo de la organización y quienes se relacionan con ella se eleva, y los intentos posteriores de poner en marcha otras medidas de mejora ética serán cada vez más difíciles. Los códigos éticos llevan consigo la exigencia de cumplirlos. La experiencia dice que: «No tener un código ético puede dar lugar a problemas, pero [...] tenerlo es seguridad de que los habrá, aunque ayudará a decidir mejor» (Pin, 2001).

Un autor que ha abordado el tema de los beneficios de los códigos éticos empresariales es Ibarra (2002, pp. 25-33). La figura 4.2 agrupa dichos beneficios en función de los grupos de interés o *stakeholders* —empresa, empleados, directivos, otros—.

Figura 4.2. Beneficios de los códigos éticos corporativos



Fuente: Hamburger (2006, p. 140)

En cuanto al contenido de los códigos de ética corporativa, es conveniente tener en cuenta que no existe un modelo o tipo de código que se pueda aplicar universal e indistintamente; generalmente, su contenido y su amplitud están asociados a variables

diversas entre las que se pueden destacar las siguientes: tamaño de la organización, nivel de complejidad organizacional, actividad económica a la que se dedique la entidad, sector productivo o de servicio de la compañía, cultura organizacional, etcétera.

Por todo esto, cada organización debe estar en capacidad de adecuar el contenido y la amplitud del código a sus propias y reales necesidades. De todas formas, éste debe girar en torno a cuatro conceptos:

- a. *Equidad*. Implica tener en cuenta aspectos como los salarios del ejecutivo, mérito corporativo y precio del producto, entre otros.
- b. *Derechos*. Requiere tener presente aspectos como el proceso de audiencia justo, protección de la salud del empleado, derecho a la intimidad, igualdad de oportunidades y no discriminación por razón de sexo, raza u otros prejuicios similares.
- c. *Honestidad*. Referida a temas como la seguridad de información comercial de la compañía, los regalos impropios, los sobornos y las comisiones indebidas.
- d. *Ejercicio del poder corporativo*. Que afecta a temas como los siguientes: seguridad en el lugar de trabajo, seguridad del producto, seguridad del medio ambiente, reducción de plantilla y cierre de la organización. (Melé, 1991, p. 131).

Ibarra (2002) cree que un código de ética corporativa debe contener indicaciones concretas sobre diversos asuntos organizacionales. Estos asuntos atañen tanto a componentes internos de la organización —la organización en sí, los empleados, los directivos, los clientes—, como a componentes externos a la misma —los proveedores, los accionistas, la competencia y la sociedad y el medio ambiente—. (pp. 55-57) La tabla 4.3 presenta los aspectos que debe contener un código de ética corporativa agrupados según los componentes organizacionales.

Tabla 4.3. Contenido de un código de ética corporativa a partir de los componentes organizacionales

COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN	ASPECTOS SOBRE LOS QUE SE DEBE PRONUNCIAR EL CÓDIGO ÉTICO
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la ley. • Uso de la buena fe en negociaciones. • Estándares de veracidad en el trato de la empresa con accionistas, gerentes, empleados, proveedores y acreedores. • Discriminación con base en el sexo, raza, religión, tribu, salud, etcétera. • Reputación de la firma. • Integridad, honestidad y justicia. • Planeación, operación y control estratégico. • Responsabilidades para con el personal de la compañía.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de regalos. • Participación en actividades políticas y contribución a partidos políticos. • Privacidad de los empleados. • Seguridad de los empleados. • Seguridad del empleo. • Hospitalidad y ambiente laboral. • Derechos y responsabilidades de patrones y empleados. • Condiciones de trabajo, contratos y terminación. • Conducta del empleado. • Compensaciones y prestaciones. • Capacitación ética de los empleados.
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Afrontamiento de los conflictos de intereses. • Tráfico de información confidencial. • Adquisición de información confidencial acerca de los competidores. • Transparencia y exactitud de cuentas e informes financieros. • Acoso sexual. • Negocios indeseables. • Responsabilidades directivas. • Desarrollo directivo. • Uso y abuso de los recursos de la organización.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los proveedores. • Uso de servicios profesionales externos.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones.

COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN	ASPECTOS SOBRE LOS QUE SE DEBE PRONUNCIAR EL CÓDIGO ÉTICO
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de precios y cooperación con los competidores en general. • Conducta competitiva y competidores. • Relaciones con la competencia. • Espionaje y sabotaje.
Sociedad y medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Daño ambiental. • Relaciones y conductas con el gobierno y entidades públicas. • Sobornos, fraudes y pagos impropios. • Relaciones con la comunidad donde la organización se despliega. • Responsabilidad social de la organización.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y seguridad del producto. • Estándares morales en la publicidad. • Discriminación de precios y otros asuntos relativos a los precios. • Relaciones y prácticas de negocios internacionales. • Protección al consumidor.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de parientes por parte de la compañía, los clientes, los proveedores o los competidores. • Descentralización, participación y coordinación. • Realización de regalos y pagos a empleados de compañías que son clientes o a entidades gubernamentales.

Fuente: Hamburger (2006, pp. 142-143)

Recomendaciones para diseñar e implementar códigos de ética corporativa

Pou Munt, Fabbri, Chamon, Villavicencio y Schmidt se preguntan: «¿Por dónde comenzar?, ¿por un proceso o por un documento?», y responden:

Si deseamos que el código de ética sea la expresión de una cultura institucional, habrá que comenzar por un proceso, no por un documento. Este proceso puede tener como producto la elaboración de un documento. A veces será mejor no entender este documento

como un «código» sino como un «modo de ser y proceder».

En nuestro medio, en personas de buena voluntad, muchas veces la palabra «código» evoca la imagen de algo impuesto para controlarles. Es comprensible que personas que desean respetar la ética sientan un impulso de rechazo a lo que ven como otro sistema de control. (2001, p. 21).

Estamos de acuerdo con Pou Munt y sus compañeros: un código de ética corporativa es más un proceso que un documento, aunque normalmente se tienda a pensar lo contrario. En este sentido, el documento que finalmente se termina redactando y divulgando será el resultado de un proceso que debe involucrar a todos los estamentos y personas de la organización, desde las más altas esferas directivas hasta las más operativas.

Sentado esto, ¿cómo lograr que este proceso sea eficaz desde el inicio? Pin (2001) responde que: «La experiencia indica que hay algunas condiciones para lograr eficacia en los códigos éticos corporativos». Algunas son las que se listan a continuación:

- a. *Apoyo de la máxima autoridad.* El proceso de diseño e implantación debe ser resultado de la voluntad expresa de las altas esferas directivas, de lo contrario no prosperará.
- b. *Tensión entre utopía y realidad.* Un código ha de tener una cierta tensión utópica de mejora, pero debe ser también realista. Dicen los clásicos que la ley debe ser *possibilis*. Si las normas de un código no se pueden cumplir es mejor no promulgarlo; pero si el código sólo expresa lo que ya ocurre no servirá para ayudar a la mejora de los miembros de la organización.
- c. *Mecanismos anejos que apoyen su aplicación.* Verbigracia, un consejo de vigilancia y una línea abierta, telefónica o electrónica. El consejo de vigilancia tendrá la misión de velar por el cumplimiento del código; puede, además, servir de consejero para resolver dudas en conflictos éticos. La línea abierta recibirá denuncias, anónimas o no, que permitan, de manera confidencial y por vía administrativa, investigar actuaciones no éticas de los componentes de la organización.

De todas formas, se debe entender que la creación de un código ético no es una panacea, ni está exenta de riesgos, pero puede ayudar a mejorar la cultura ética de la organización si se plantea con cordura y se apoya en instrumentos útiles. Sin embargo, la existencia de las normas no es garantía de su aplicación.

Modelos de diseño e implementación de códigos éticos corporativos

Diseñar e implementar un código de ética empresarial no es un proceso que responda a modelos estandarizados o de aplicación global. Por el contrario, es un procedimiento que depende de múltiples variables que van desde el tamaño y la complejidad de la organización, hasta el tipo de actividad o sector productivo al que ella pertenezca, pasando por aspectos como la finalidad del negocio y el tipo de trabajadores con el que se cuenta, entre otros.

Lo anterior quiere decir que las organizaciones interesadas en embarcarse en una aventura de este tipo deben ser muy conscientes de lo que son, de lo que pretenden, de su entorno y, en fin, de su propia realidad. En ese orden de ideas, cada compañía deberá elegir y seguir el procedimiento que más le convenga y que mejor se adecue a su actualidad. Sin embargo, ello no significa que dichas organizaciones deban partir de cero, pues de hecho existen otras que ya han recorrido estos caminos y que pueden servir de modelo y punto de referencia y partida.

Ateniéndonos a esta constatación, ofrecemos enseguida tres modelos de diseño e implementación de códigos de ética corporativa que pueden servir como referentes a las organizaciones interesadas en estos menesteres.

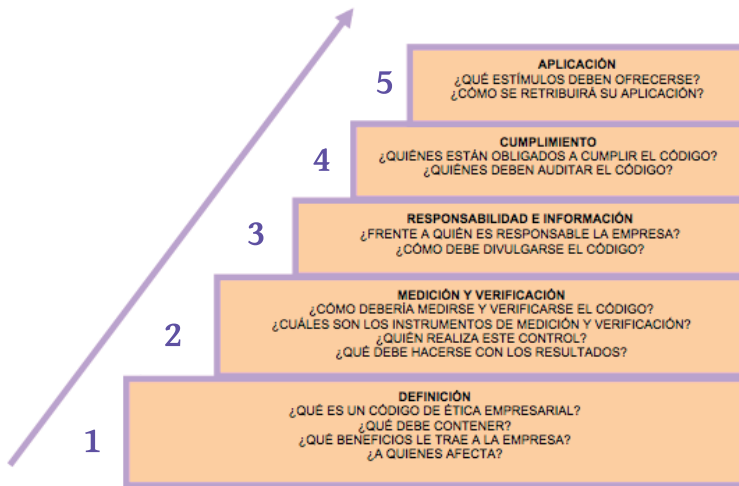
- a. *Modelo de Prakash.* Según Prakash (2001), un código de conducta corporativa tiene naturaleza de «ley privada» o de «promesa de carácter voluntario». Por eso la organización tiene que ser la responsable última del exacto cumplimiento y respeto riguroso de las disposiciones del código, sus mecanismos de puesta en práctica, su transparencia y objetividad, de las medidas de actuación que contiene y de su

control y verificación; en caso contrario, las compañías no serán capaces de generar la confianza pública necesaria y en lugar de mejorar su reputación la empeorarían.

Por tanto, añade Prakash, para que un código de conducta tenga una oportunidad razonable de cumplir las expectativas de las partes involucradas debe cumplir cuatro condiciones: ser económicamente viable para la organización; tratar de resolver temas fundamentales de interés, sobre todo para los propios trabajadores y los diversos actores relacionados con la entidad; involucrar a actores importantes en la formulación del código y el proceso de puesta en práctica; y ser específico en relación con las normas de comportamiento objetivamente mensurables.

Prakash propone cinco pasos para el desarrollo de un código de conducta —figura 4.3—.

Figura 4.3. Etapas de diseño e implementación de un código ético corporativo

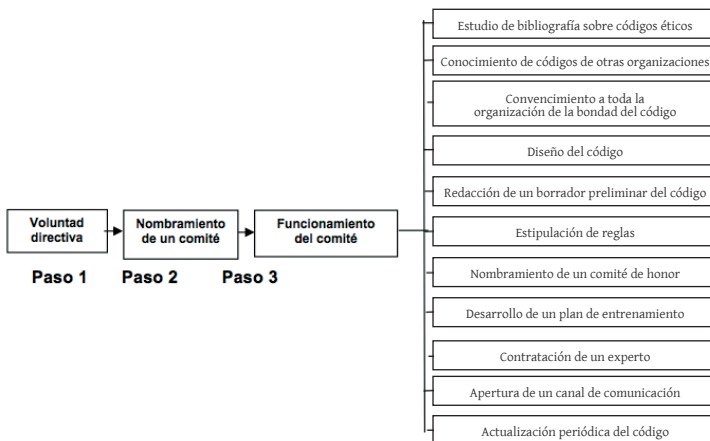


Fuente: Hamburger (2006, p. 147)

b. *Modelo de Ibarra*. En sus *Recomendaciones concretas para diseñar e implantar un código de ética*, Ramón Ibarra (2002) propone un procedimiento de implantación paso a paso:

1. Voluntad directiva. La dirección general debe estar convencida de los beneficios de tener un código de ética en vigor; en caso contrario, no se embarque en la aventura. La vivencia de un código de ética necesita la voluntad constante de sostenerlo, lo que exige apoyo de quien tiene la máxima autoridad en la organización. Una vez que existe este compromiso puede seguir adelante con el proceso.
2. Nombramiento de un comité. Nombre un comité de diseño e implantación del código de ética en su compañía. El tamaño de ese comité está en función del tamaño de la empresa; en cualquier caso, es preferible que sea pequeño: de tres a cinco personas.
3. Funcionamiento del comité. Ponga a trabajar al comité, éste debe cumplir una serie de tareas, tal como se muestra en la figura 4.4. (Ibarra, 2002, pp. 61-65).

Figura 4.4. Pasos para implementar un código ético corporativo



Fuente: Hamburger (2006, p. 150)

- c. *Modelo de Schmidt y otros.* Pou Munt *et al.* (2001) se inclinan por un modelo participativo en el que se busca involucrar a todos los integrantes de la organización en el proceso desde su inicio. Lo ideal sería poder involucrar a todas las personas en cada etapa, sin embargo, en organizaciones grandes eso no es posible.

Estos autores, en consecuencia, proponen cinco etapas del proceso:

Primera etapa: investigación con participación. El punto de partida para la elaboración e implementación de un código es el reconocimiento de lo bueno que las personas llevan a su trabajo. Al reconocer sus propios valores, tendrán mayor disposición a analizar aquellos elementos que no son positivos.

Segunda etapa: capacitación para la colaboración. Esta etapa implica el desarrollo de un proceso educativo en el que se trata de proveer al profesional de las herramientas básicas que le permitan desarrollarse, como individuo, en el campo de la ética. Se le ayuda a tomar conciencia de sus propias potencialidades para defender sus valores e influir en los demás, dentro y fuera de su organización.

Tercera etapa: colaboración para elaborar un documento. Una vez cumplidas las primeras dos etapas, se cuenta con la información necesaria y con un conjunto de personas capacitadas para emprender el resto del proceso.

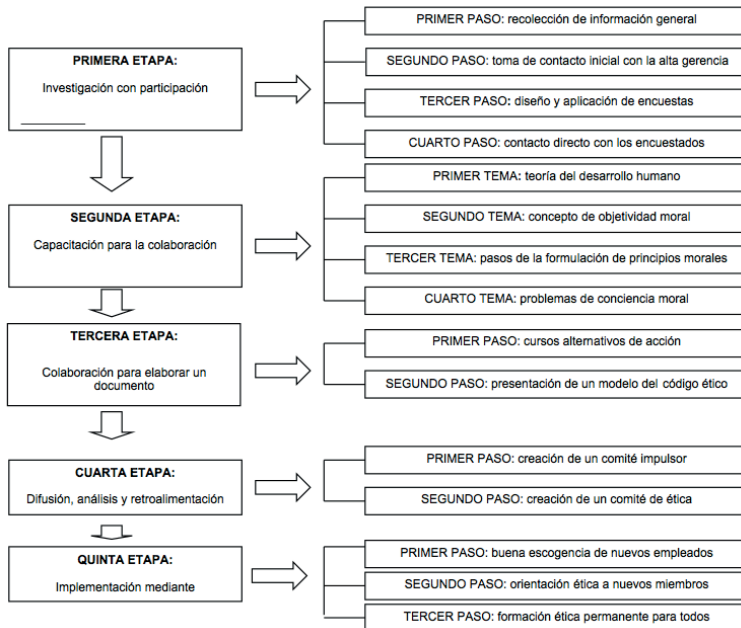
Cuarta etapa: difusión, análisis y retroalimentación. Para que el código de ética tenga éxito es necesario que el personal esté comprometido con el proceso. Uno de los medios para ello consiste en establecer un «comité impulsor» que se haga cargo de la implementación y posterior evolución del código de ética. Este comité será la instancia responsable de la vigencia del código.

Quinta etapa: implementación mediante capacitación permanente. La consolidación de una cultura ética dentro de la organización implica, necesariamente, capacitación permanente en asuntos éticos. Este proceso no sólo pasa por escoger bien a los nuevos em-

pleados, sino por dar curso a un proceso de capacitación continua orientado a fortalecer la conducta y los valores de los empleados y asimilar a los nuevos miembros que requieren de orientación para poder convivir dentro de la cultura de la organización.

Las etapas pueden implicar el desarrollo de algunos pasos o el abordaje de ciertos temas, tal y como se muestra en la figura 4.5.

Figura 4.5. Etapas para implementar un código ético corporativo



Fuente: Hamburger (2006, p. 154)

¿Qué es un comité de ética corporativa?

Como se ha indicado a lo largo de la obra, la creación e instauración de una cultura ética organizacional termina siendo el resultado de un proceso previo al que la mayoría de autores ha convenido

en denominar «institucionalización de la ética corporativa». Hasta ahora la reflexión y la literatura que se ha producido sobre este tipo de ética ha sido abundante. Prueba de ello son las publicaciones, congresos, encuentros, seminarios y cátedras creadas en muchas universidades del mundo. Sin embargo, la institucionalización de la ética empresarial supone pasar de la teoría a la acción: «La ética empresarial pragmática empieza allí donde los valores y los ideales ético-racionales se transforman en acciones concretas» (Wittmann, 1995, p. 45). Supuesto esto, se debe trabajar seriamente y con convicción en el desarrollo de instrumentos y mecanismos, tanto implícitos como explícitos, que faciliten la institucionalización de la ética en las organizaciones. Algunos de los mecanismos que, con más o menos acierto, se han desarrollado en los últimos años son los códigos éticos, la auditoría social, la asesoría ética, las comisiones éticas, entre otros (Lozano y Siurana, 2000).

Es claro que los comités de ética corporativa cumplen un papel muy importante en el mencionado proceso de institucionalización de la ética. Pero, ¿qué es un comité de ética corporativa? Cortina arguye que «los comités o comisiones de ética corporativa son *equipos interdisciplinarios* cuya misión es constituir una especie de *defensa de la razón moral* que ayude a la organización a tomar mejores decisiones» (2003, p. 143).

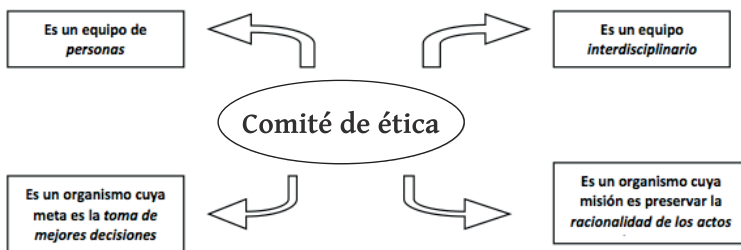
Esta definición nos hace caer en cuenta de algunos detalles interesantes como los siguientes —figura 4.6—:

- a. Un comité de ética es siempre *un equipo* de personas pues, aunque requiere de individuos e iniciativas personales, no es producto de un esfuerzo individual; es un trabajo colectivo que precisa del trabajo en equipo, es decir, de la planeación y la responsabilidad grupal y de los recursos y los resultados compartidos.
- b. Un comité de ética es siempre un *equipo interdisciplinario*, porque para poder llevar a cabo su misión debe recurrir a especialistas de diversas disciplinas; no puede, ni debe, circunscribirse a un solo campo del saber o a campos muy reducidos del mismo. Contrariamente, cuanto más diversa es la gama de perspectivas representadas, mayor será la po-

sibilidad de abordar con éxito sus distintos asuntos y funciones. Se precisa por tanto de filósofos, abogados, administradores, economistas, contadores, ingenieros, asesores comerciales, médicos, teólogos, etcétera.

- c. Un comité de ética siempre tendrá como misión la preservación y defensa de la racionalidad de los actos humanos, esto es, buscará privilegiar todo aquello que lleve a la humanización y personalización del hombre por medio del uso adecuado de la inteligencia, la voluntad y la libertad.
- d. Un comité de ética siempre tendrá como meta la toma de mejores decisiones. Las mejores decisiones son aquellas que, indefectiblemente, ponen por encima de cualquier consideración la dignidad y el respeto a las personas. Las decisiones que, por una razón u otra, dan prioridad a lo económico, lo productivo, las herramientas, los procesos, los insumos, etcétera, en detrimento de las personas, siempre serán decisiones moralmente equivocadas.

Figura 4.6. Definición de comité de ética corporativa



Fuente: Hamburger (2006, p. 199)

Los comités de ética, como cualquier otro ente de su naturaleza, tienen un origen específico y cumplen unas funciones determinadas. Ateniéndonos a esta constatación, enseguida abordaremos ambos aspectos. Iniciaremos con el origen y seguiremos con las funciones.

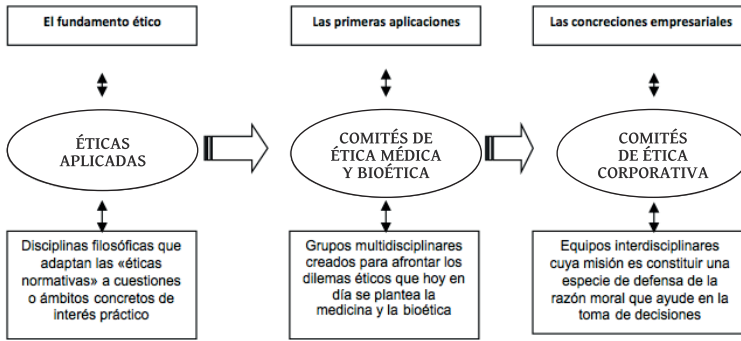
Origen de los comités de ética empresarial. Previamente se había hecho caer en cuenta de que la ética corporativa es una «ética

aplicada» (Hamburger, 2004, pp. 17-35); en efecto, este tipo de reflexión filosófica adapta las «éticas normativas» a cuestiones o ámbitos concretos de interés práctico. Las primeras aplicaciones de las éticas normativas se dieron en el área de la medicina y la salud, específicamente en la bioética. La adaptación de estas éticas al mundo de los negocios y de las organizaciones se dio posteriormente —figura 4.7—, por eso, de alguna manera, la ética corporativa toma como referente los ensayos y logros alcanzados por la ética médica y la bioética. Así, «los comités de ética que se han desarrollado en los últimos años en el mundo de las organizaciones tienen un precedente importante en los comités de ética de los centros de salud» (Lozano y Siurana, 2000).

Según Cortina (1996), los comités de ética médica son grupos multidisciplinares creados para afrontar los dilemas éticos que hoy en día se plantea la medicina. Se pueden distinguir tres modalidades de comités de ética médica:

- *comités éticos de investigación clínica*, que velan por la calidad de la investigación en sujetos humanos y la protección de los mismos;
- *comités de ética asistencial*, que prestan asesoramiento al personal sanitario de un centro;
- *comités nacionales de bioética*, que ofrecen orientaciones generales para todo un país. Pueden ser permanentes o temporales, en el último caso, son creados para resolver algún caso concreto.

Figura 4.7. Antecedentes de los comités de ética empresarial



Fuente: Hamburger (2006, p. 201)

Lozano y Siurana (2000) afirman que el origen de los comités de ética asistencial se remonta a finales de la década de 1960:

En 1968 la revista *JAMA* publica un informe de la Universidad de Harvard sobre la muerte cerebral. Este informe es el origen de la formación de comités en los hospitales para decidir cuándo se dan las condiciones de muerte y las posibilidades éticas y legales de desconexión de la respiración asistida a los pacientes. En 1976 el Tribunal Supremo de New Jersey, en el famoso caso de Karen Ann Quinlan, dictamina que autorizará la demanda de los padres adoptivos de desconectar a la paciente de la respiración asistida, si un comité de ética del hospital en el que está ingresada declara que el pronóstico de irreversibilidad de vida cognitiva es correcto. Siete años después, en 1983, la *President's Commission for the Study of Ethical Problems in Medicine and Biomedical and Behavioral Research* recomienda que se creen comités en los hospitales para tomar decisiones éticamente correctas en los casos de pacientes incapaces mentalmente, inconscientes, y en recién nacidos gravemente enfermos. El objetivo es poder contar con personas imparciales que ayuden a tomar decisiones en situaciones críticas. (p. 90).

En principio, prosiguen Lozano y Siurana (2000), los comités de ética asistencial tienen un triple objeto:

- primero: asesorar al personal sanitario de un centro cuando debe tomar decisiones en las que vienen implicados conflictos de valor;
- segundo: atender a la formación en bioética tanto entre los propios miembros del comité como en el conjunto del hospital, y;
- tercero: desarrollar políticas y orientaciones.

Específicamente, ¿qué es lo que se puede «tomar» de los comités de ética médica y de bioética para ser aplicado al mundo de las organizaciones? Creemos que es posible imitar aspectos como los siguientes:

- La multidisciplinariedad. Para conformar el comité ético de la organización.
- El asesoramiento a los miembros de la organización. Para mejorar la toma de decisiones en las que vienen implicados conflictos de valor.
- La atención a la formación en ética. Para mejorar la competencia ética tanto de los propios miembros del comité como de todo el personal de la organización.
- El desarrollo de políticas éticas y orientaciones de carácter moral. Para optimizar la cultura ética de la compañía.
- El enjuiciamiento a la ética profesional del personal de la compañía. Para mantener siempre viva en los miembros de la organización la conciencia profesional.
- El análisis de los problemas socioeconómicos. Para entender y enfrentar con éxito estos problemas, propios de la actividad corporativa.

Funciones de los comités de ética empresarial. Como hemos venido diciendo, uno de los mecanismos más utilizados para la institucionalización de la ética en las organizaciones, después de los códigos éticos, ha sido la creación de comisiones éticas; especialmente en los últimos años se aprecia un incremento progresivo y significa-

tivo: «Mientras que en 1984/85 sólo un 14% de las empresas preguntadas habían creado una comisión de ética, cinco años después, 1989/90, las respuestas afirmativas se situaban en el 32%» (Lozano y Siurana, 2000, p. 98).

Cortina argumenta que las comisiones o comités de ética corporativa tienen tres funciones básicas:

- vigilar el cumplimiento del código ético de la compañía;
- aplicar las líneas generales de la filosofía de la organización a los casos prácticos que atañan a la ética, y;
- producir iniciativas para generar, complementar y desarrollar normas y líneas de acción relevantes para la resolución de conflictos. (2003, p. 143).

Recomendaciones para crear un comité de ética corporativa

Para finalizar, con todo lo expuesto hasta ahora, y sintetizando, parece que estos podrían ser básicamente los pasos que se deben dar para crear un comité de ética:

1. En primer lugar pregúntese, ¿es necesario un comité de ética en esta organización?
2. Sensibilice al personal en el planteamiento de problemas éticos, aunque supongan una reflexión crítica inmediata o retrospectiva de actuaciones anteriores.
3. Implice a la dirección de todos los servicios y de todos los estamentos para que se pueda desarrollar el comité y se demande su asesoramiento.
4. Proponga provisionalmente los miembros que lo puedan componer.
5. Prepare al menos a una persona en asuntos éticos. Esto supone que la organización debe liberar de tiempo a un profesional y patrocinarlo económicamente.
6. Detecte las necesidades de los profesionales respecto a este tema y plantee objetivos para su resolución.

7. Establezca una metodología de trabajo, esto es, periodicidad de las reuniones, horas de dedicación, reparto de tareas, etcétera.
8. Comience estudiando casos sencillos, globales, de aspectos que no sean gravemente conflictivos.
9. Tenga previsto un plan de formación continuada de sus miembros que abarque temas de filosofía, ética, legislación, deontología, etcétera.
10. Adquiera experiencia en la toma de decisiones y agilidad en la resolución de casos planteados al comité, con resoluciones claras, bien razonadas y aplicables.
11. Permita accesibilidad al comité por parte de todo el que lo requiera, tanto funcionarios y empleados como clientes externos, proveedores, medio social, etcétera.
12. Atribuya competencias a la dirección de la organización y sus miembros. ¿Qué expectativas se tienen de esta comisión? Conózcalas y se evitará conflictos por malentendidos.
13. Elabore el reglamento interno, primero de forma provisional y después definitivamente. Es aconsejable utilizar como referencia los reglamentos internos ya elaborados por otras organizaciones de similares características.
14. Renueve periódicamente a los miembros del comité —cada tres años es lo aconsejable—. El objetivo de esta renovación es que, por una parte, se efectúe un esfuerzo añadido al trabajo habitual, y por otra, se dé posibilidad a que otros profesionales se vean en la necesidad de tener que asesorar en estos temas desde la perspectiva de la ética. (Espejo, 2005).

CAPÍTULO 5

Ética y liderazgo en el ámbito universitario

La efectividad o ineffectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes
(Küester y Avilés, 2011)

Los rasgos personales tales como la integridad, el carácter, el altruismo, la motivación y la conciencia, son indispensables para un liderazgo ético confiable en cualquier organización
(Nava, Seijo y Mier, 2014)

El liderazgo ético directivo en las universidades

Si existe una organización llamada a ser modelo de funcionamiento ético, esa es precisamente la universidad. El Estado, la empresa, la familia y la sociedad en general la perciben como garante de la capacitación profesional de los estudiantes, pero también de su formación integral; es decir, se espera que la universidad no sólo forme en conocimientos técnicos, sino que también lo haga en conocimientos humanísticos, sociales y culturales. En otras palabras, a la universidad le compete formar el ser y no únicamente el hacer del estudiante. En el logro de este cometido la ética es fundamental.

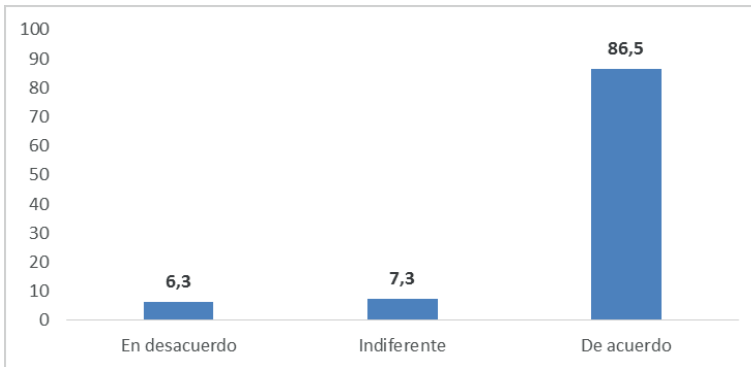
A este respecto, la Universidad de Oxford (2006) sostiene que en la sociedad del conocimiento y del manejo de la información las universidades son agentes para el crecimiento económico de los países, la prosperidad individual y la movilidad social. Como centros de investigación y reflexión aportan a su entorno local, nacional, regional o internacional, y tienen la responsabilidad de formar integralmente a las próximas generaciones de profesionales o

líderes. Por la importancia de este rol la gobernanza universitaria surge como una conducta importante pues se refiere a la capacidad para tomar decisiones estratégicas pertinentes y sustentables en un ambiente educacional altamente dinámico y complejo, lo cual requiere igualmente disponer de mecanismos de control para monitorear y evaluar la coherencia e integridad de las decisiones adoptadas.

La investigación *Valoración del comportamiento ético de los rectores de las universidades de Iberoamérica*, realizada por Ganga y Gajardo (2016), demuestra que la gobernanza requiere una actitud de evaluación de la gestión de aquellos que han sido investidos con la responsabilidad y autoridad para llevar a cabo las políticas y objetivos institucionales. Un rol esencial en este proceso le cabe a los cuerpos colegiados y a la comunidad académica, pero la figura del rector es relevante para el éxito, la calidad y el devenir del proyecto institucional, puesto que sus características académicas, éticas, de liderazgo y de personalidad son importantes para la estabilidad de la organización, pero también porque el rector es la cara visible y el reflejo del proyecto institucional que encabeza ante la comunidad. El resultado demuestra que el comportamiento ético del rector es altamente valorado, pues está dotado de autoridad y se le ha conferido la responsabilidad para llevar a cabo las políticas y objetivos establecidos en el plan institucional. Su liderazgo y conducta ética son esenciales —en un ambiente complejo, dinámico y selectivo— para coordinar e integrar con responsabilidad y visión estratégica los recursos y talentos disponibles para alcanzar óptimos resultados.

La figura 5.1 muestra el resultado principal de la mencionada investigación, que se realizó en 19 países de Iberoamérica y contó con la participación de 858 expertos —60 colombianos— de 220 universidades. El 86,5% de los expertos está de acuerdo con que el comportamiento ético del rector es lo más importante para la buena gobernanza de una universidad.

Figura 5.1. Valoración de la importancia del comportamiento ético del rector



Fuente: Ganga y Gajardo (2016, p. 92)

Ganga y Gajardo (2016) encontraron que la mayoría de los 558 expertos consideran:

[...] que la existencia de una especie de código de conducta debe regir a la máxima autoridad. Dicho en términos aún más concretos, el trabajo deja en evidencia el hecho cierto de que si en alguna universidad existen las condiciones reglamentarias, vacíos o caquexias procedimentales, burocráticas y/o jurídicas, que generan condiciones reales para la emergencia de comportamientos oportunistas o narcisistas, problemas de riesgo moral y eventualmente actitudes autoritarias de los máximos directivos, lo único que puede aminorar esa probabilidad, son los valores y la ética del sujeto que asume el rol de rector. Sin que se hubiera consultado, agregamos que la conducta ética de los académicos es igualmente un activo del patrimonio institucional. (p. 101).

Otra investigación interesante fue la que realizó Unda (2013) titulada *Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético*. Validado por expertos, este estudio contó con la participación de treinta y un dirigentes universitarios miembros de Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos So-

ciales de universidades públicas y privadas españolas. El hallazgo más importante se centra en el hecho de que, para los dirigentes entrevistados, el ejercicio del liderazgo ético es un fenómeno complejo que se logra gracias al desarrollo de cuatro aspectos básicos, a saber: 1) comportamiento ético, 2) formación técnica, 3) madurez psico-afectiva, y 4) formación permanente —tabla 5.1—.

Tabla 5.1. Características de los líderes éticos en la universidad

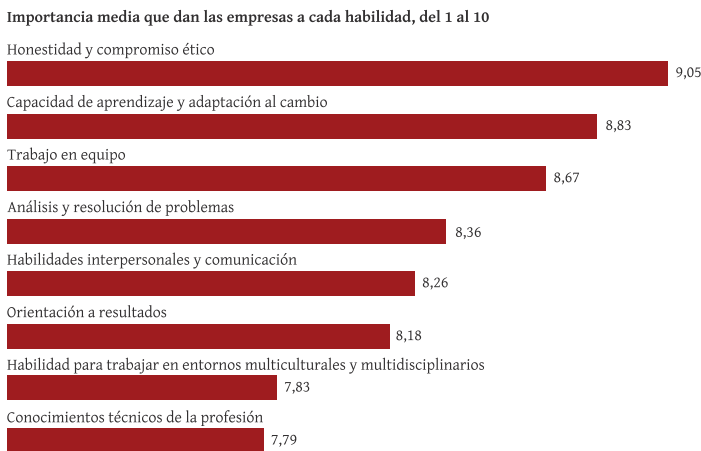
N°	DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS
1	Comportamiento ético	Una conducta ejemplar y coherente con valores importantes como la responsabilidad, la transparencia y el respeto a todas las personas.
2	Formación técnica	Profesionales competentes con habilidades suficientes como para llevar a cabo un proceso de gestión participativa y democrática dentro de las instituciones.
3	Madurez psico-afectiva	Personas con una importante capacidad de escucha, accesibilidad y alejamiento de posturas egocéntricas.
4	Formación permanente	Líderes pedagógicos comprometidos con el aprendizaje constante y la defensa de una gestión profesionalizada en el ámbito universitario.

Fuente: elaboración propia a partir de Unda (2013)

Los resultados de la investigación, además, revelan la alta sensibilidad y compromiso de los dirigentes entrevistados con una gestión ética y eficaz de las universidades. La autopercepción sobre el ejercicio de su liderazgo, en la mayoría de los casos, es positiva, y en ningún caso claramente negativa. Sin embargo, existen algunos condicionantes que impiden un óptimo liderazgo ético: deficiente competitividad y eficiencia del sistema educativo, débiles sistemas de gobernanza universitaria, existencia de intereses personales y corporativos en la universidad que van en detrimento del interés común de la institución, problemas económicos, normatividad legal deficiente, entre otros.

Por otra parte, varios estudios han demostrado que cuando los directivos y las universidades son éticos y se preocupan por una adecuada formación ética de los estudiantes, sus egresados adquieren competencias altamente valoradas por las empresas para la empleabilidad. En este sentido, Salas (2015), en el trabajo *Qué universidades prefieren las empresas*, demuestra que los empleadores seleccionan las instituciones que potencian en sus jóvenes profesionales habilidades como la honestidad, el compromiso ético, la capacidad de aprendizaje y el trabajo en equipo. No les interesan mucho las universidades que ponen el énfasis en campos como los conocimientos técnicos o la orientación a resultados. Ésta es una de las principales conclusiones del *ranking* universidad-empresa elaborado por la Fundación Everis, en el que se ha analizado la empleabilidad de los titulados superiores en 2000 compañías españolas durante los últimos cinco años —figura 5.2—.

Figura 5.2. Competencias más valoradas por los empleadores



Fuente: Fundación Everis (Salas, 2015)

Liderazgo universitario y desafíos educativos

Indudablemente, el mundo globalizado, el avance de las tecnologías de la información y la comunicación y todas las particularidades que caracterizan este siglo, exigen una preparación más amplia y profunda del directivo universitario en el sentido de que no solamente debe proporcionar conocimientos, sino fomentar un conjunto de valores para responder a las demandas culturales, políticas y éticas de la sociedad actual.

El líder universitario debe contribuir significativamente, tanto a nivel pedagógico como administrativo, a la institución en la que labora. En este orden de ideas, hoy en día el liderazgo es uno de los aspectos fundamentales para la transformación y mejoramiento de las instituciones educativas. El liderazgo educacional es un componente relevante para generar mejoras desde abajo, creando condiciones institucionales que permitan que las organizaciones de educación sean más eficaces (Bolívar, López y Murillo, 2013).

De acuerdo a Anderson (2010), el liderazgo educacional no solamente abarca aspectos administrativos sino también pedagógicos. Diagnosticar problemas educacionales y recomendar estrategias y mecanismos adecuados para mejorar el rendimiento de los estudiantes y, por ende, la calidad educativa es una función primordial del líder educativo; asimismo, son funciones del líder el monitoreo y seguimiento de docentes en aspectos que inciden en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, la capacitación y el fortalecimiento a los profesores en herramientas y estrategias pedagógicas, la conformación de semilleros de investigación, el incentivar y apoyar la producción escrita, la creación de aulas virtuales para socialización del conocimiento, entre otras. El acompañamiento al equipo administrativo, el fortalecimiento en su formación y la orientación en su trabajo es fundamental para su desempeño y su trabajo en equipo con cada una de las unidades académicas, para el fortalecimiento de las funciones sustantivas de la educación superior, a saber: docencia, investigación y proyección social.

Igualmente se debe tener en cuenta que el liderazgo en organizaciones, universidades o instituciones que promueven aprendi-

zajes requiere de herramientas y técnicas que, desde una dinámica de intercambio, evaluación, confrontación, transformación y estimulación, propicien el fortalecimiento de la cultura y la estabilización de su clima. El conocimiento y la disposición de abrir la mente y el corazón a nuevos aprendizajes con intenciones de suscitar transformaciones en áreas significativas e incidencias pueden contribuir a mejorar considerablemente la calidad y éxito del desempeño organizacional.

Además, los líderes educacionales deben ser expertos en el desarrollo de los docentes y de otros profesionales en la institución. El desarrollo profesional y de talento incluye la evaluación de las necesidades, el diseño del desarrollo profesional, la aplicación de estrategias y la evaluación de los resultados. Los líderes en la educación superior deben ser capaces de discutir, analizar y evaluar la literatura actualizada en el campo del desarrollo profesional.

Ahora bien, para que una persona triunfe y tenga éxito en su vida es primordial que desarrolle sus habilidades en cuatro aspectos: actitud, relaciones, capacitación y liderazgo (Maxwell, 2012). Así, el proceso de capacitación consiste en una serie de actividades de enseñanza planeadas con el objetivo de obtener un «cambio en los conocimientos, las habilidades y las actitudes» de los colaboradores de una organización según sus necesidades (Siliceo, 2004). Aunado a la temática, Maxwell (2012) expresa que el diseño de planes de capacitación y desarrollo en los que los colaboradores tienen la oportunidad de crecer profesionalmente es fundamental para incrementar la competitividad y éxito de la organización y generar aspectos de innovación y desarrollo. Los programas de capacitación empresarial, más que un gasto, son una indiscutible, segura y efectiva inversión para fortalecer las competencias y destrezas del talento humano, que a futuro enfrentará los desafíos que se puedan presentar en la organización.

Cuando el líder de una organización identifica las necesidades de capacitación de sus colaboradores, debe también elegir el sistema de capacitación, que según Siliceo (2004) consta de cuatro aspectos: capacitación en las aulas, capacitación en el trabajo, capacitación individual y capacitación externa.

Por otro lado, no cabe duda que la universidad puede llegar a convertirse en una institución más exitosa a partir de la planeación, organización y aplicación de actividades para el desarrollo profesional y de talento de docentes, funcionarios y colaboradores en general. Para ello se debe establecer una serie de proyectos de formación en los que se trabaje por la construcción de una organización innovadora, con una visión compartida, en la que se manifieste la eficacia del trabajo en equipo y la participación de líderes creativos y auténticos.

A su vez, se deben enriquecer e implementar los planes de formación y capacitación de todos los empleados. Siliceo (2004), por ejemplo, propone una capacitación «para hacer» y otra capacitación «para llegar a ser». Este proceso debe presentarse como una actividad permanente, flexible e innovadora, lo que conllevará a transformaciones y mejoras a nivel laboral para los colaboradores y, por ende, progreso, éxito y calidad de la institución. La capacitación a cualquier nivel y sistema se constituye en una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y el éxito de toda organización; en otras palabras, la capacitación no es un gasto, es una inversión que redundará en la optimización para el desarrollo de las actividades, procesos, procedimientos, cumplimiento de metas e indicadores que coadyuvarán a mejorar la calidad y permitirán que la organización alcance sus objetivos.

El talante ético-moral del directivo universitario

Como explicábamos en capítulos anteriores, el comportamiento humano es el objeto de estudio de la ética. En efecto, el término ética proviene de la palabra griega *ethos* que originariamente significaba «morada», «lugar donde se vive», y que terminó por señalar el «carácter» o el «modo de ser» peculiar y adquirido de alguien, la costumbre, la moral, «*mos-moris*». Por eso la ética tiene una íntima relación con la moral, tanto que incluso ambos ámbitos se confunden con bastante frecuencia. Sin embargo, actualmente se han ido diversificando. La ética es el conjunto de normas que vienen del interior y la moral las normas que vienen del exterior,

es decir, la sociedad. De ese modo, la ética se considera una rama de la filosofía relacionada con la naturaleza del juicio moral (Educación definista, 2017).

El directivo universitario es consciente de que la excelencia humana es una característica fundamental de su personalidad y labor. La palabra *excelencia* proviene de las raíces latinas: *ex* —fuera— y *celsus* —superior— y es un adjetivo aplicable a personas con cualidades superiores. En ese caso, es *excelente* el directivo universitario que inspira en sus colaboradores amor por su trabajo, descubre sus talentos, los comprende, escucha, acompaña y anima. Su autenticidad es indiscutible, respeta a los otros como le gusta que le respeten, hace las cosas bien y con amor. Sale al encuentro de los otros sin egoísmos ni individualismos. Respecto a esto, Pigem (2013) arguye: «La verdadera transformación se da cuando nos olvidamos de nosotros mismos, nos olvidamos del ego y nos entregamos a lo que el presente nos presenta» (p. 132); esto es, si un directivo universitario no es excelente ser humano, su sed de poder le hace capaz de todo: es corrupto, somete, destruye y reduce a otros a su condición más mínima si son obstáculo para sus proyectos. En cuanto a esto, el liderazgo, para que realmente sea digno de ese nombre, ha de estar fuertemente enraizado con la ética. El líder es una persona que da ejemplo, y este es el único resorte para conducir a los hombres según su libertad, es decir, en el respeto a la dignidad (Melé, 2000).

El liderazgo directivo universitario en su estado natural de excelencia humana es cercano, no está aislado de la misión y visión de la institución y, por tanto, sabe que necesita de su equipo para alcanzar las metas y objetivos de la institución. Es por ello que el líder universitario es amable, sabe que en el trato cordial subyace el buen desarrollo de los procesos, puesto que la amabilidad es un buen camino que los apalanca. La amabilidad abre puertas que han sido cerradas por jefes agresivos. La agresividad crea muros, la cercanía tiende puentes.

En este mismo sentido, el directivo universitario es respetuoso, dice las cosas con contundencia y veracidad, pero sin herir a quien se ha equivocado. Corrige en el momento adecuado y no gusta exponer a escarnio público las falencias de sus colaboradores, es

prudente. Cuando tiene que llamar la atención lo hace acorde con la verdad, porque se ha informado bien y corrobora que efectivamente el error se cometió. Lo hace en el momento más oportuno y su tono está lejos de la grosería, utiliza, más bien, un lenguaje de corrección fraterna. De hecho, no tiene actitudes punitivas con sus colaboradores cuando estos se equivocan, sino que les motiva continuamente a comprometerse con procesos de mejora.

Por último, el directivo universitario corrige en el amor, quiere, más que nada, ver crecer a su personal a cargo, propicia un óptimo clima laboral para que éste sea un espacio para el sentido, el encuentro y la alegría, en el que se hagan las cosas bien.

Además, el directivo universitario debe tener valores morales para que su labor sea fundamentalmente humana. Recordemos que los valores morales son todas las cosas que impulsan a las personas a defender y crecer en su dignidad. Éstos son desarrollados y perfeccionados por cada persona a través de su experiencia. Por lo general, los valores morales perfeccionan al hombre y lo hacen excelente en cuanto a las acciones buenas que realice como, verbigracia, vivir de manera honesta, ser sincero, ser bondadoso, dar amor, respeto, la amistad, la dignidad, la generosidad, la honestidad, la humildad, la laboriosidad, la lealtad, la libertad, la paz, la perseverancia, la prudencia, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia y el agradecimiento (Capella, 2011).

Al analizar la frase de Heifetz: «No se puede afirmar que hay una crisis de liderazgo y después que el liderazgo está exento de valores», Yarce (2017), director del programa Liderazgo directivo universitario, sostiene que se podría invertir la afirmación y darle un significado igualmente válido. Y agrega:

Cuando hablo de la oportunidad de liderazgo me refiero no al liderazgo de rutina, de personajes carismáticos o dotados de excepcional capacidad de mando, influencia o persuasión, sino al liderazgo que puede poner en práctica quien tiene unos determinados valores y quiere ponerlos al servicio de los demás. Al liderazgo de quien tiene la responsabilidad de influir en los acontecimientos de la sociedad para que estos vayan por el camino del bien común, no

del bien particular o del éxito de los poderosos o de quienes usan el bien común en provecho propio.

Me inclino más por pensar que nuestros universitarios tienen un potencial humano y de servicio acumulado en su mente, en su corazón. Tenemos, entre todos, que desatar ese potencial y hacer que produzca resultados, y así habrá resultados y seguidores e impulsores de la tarea. Las cosas generales no mueven a la acción. Lo que mueve es la ejemplaridad de la conducta, en este caso de quienes orientan las instituciones de educación superior, que deben ser la «inteligencia social» del país. Pensemos en los directivos universitarios como líderes para buscar ahí la fuerza escondida que necesitamos desencadenar, que supere el fracaso de la educación, la crisis de la economía, la decadencia social, la corrupción política. El directivo líder como una persona cuya capacidad se comprueba sobre todo en los momentos críticos para la sociedad. (p. 12).

Así pues, teniendo como presupuesto la ética del directivo universitario, bien definida su moral y su indispensable excelencia humana, ahora reflexionaremos sobre su relación con las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y proyección social, ya que éstas han de garantizar el desarrollo conducente a una educación integral y de calidad —figura 5.3—.

Figura 5.3. El liderazgo ético como soporte de las funciones sustantivas de la universidad



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la docencia, el directivo universitario acompaña el diseño de currículos, de manera que éstos respondan a necesidades contextuales; por ejemplo, si en su contexto se impone una economía que incentiva la inequidad, los diseños curriculares de los programas se enfocarán en la globalización de la solidaridad, el servicio, la justicia y la equidad. Los graduados, como consecuencia de ello, reflejarán este trabajo docente muy humano en las acciones llevadas a cabo para evitar que continúen siendo muchos los que tengan poco, y pocos los que tengan mucho. Buscarán una vida digna para los pueblos a través de una ética de lo necesario, muy distante de la ética neoliberal.

Asimismo, el directivo universitario está llamado a encauzar la investigación hacia horizontes humanos. Los avances tecnológicos dominan al hombre de hoy, pues conoce muy bien los medios, pero no los fines de su existencia, y al no encontrar sentido, termina autodestruyéndose con las mismas herramientas que ha construido. La vida humana y la promoción de su dignidad es uno de los fines últimos de la investigación, pues hacer de la tierra un lugar habitable y sostenible, mediante la investigación generadora de mejores relaciones amigables con el medio ambiente, es su otro fin. La universidad, lugar del conocimiento por excelencia, donde gran pluralidad de saberes convergen en el horizonte común del cuidado del otro —ser humano— y el cuidado de lo otro —medio ambiente— permite, en el normal desarrollo de sus avances investigativos, respirar paz, justicia social e intuir cada día la llegada de un mundo mejor.

El directivo universitario evitará que la investigación se ponga al servicio de intereses egoístas y destructivos. De lo que se trata es de conseguir que la técnica progrese en función de los ideales éticos y humanistas, de tal modo que, frente a la prepotencia, incentive el no poder; frente a la fatalidad del universo tecnológico, busque la insobornable libertad de cada persona; frente a la uniformidad y la concordancia estandarizada, promueva la capacidad de generar disensos y asumirlos; frente a los límites que impone la técnica, incentivar la capacidad humana de soñar (Melloni, 2009, p. 933).

Finalmente, el directivo universitario posiciona la educación como fuente de futuro. Si la formación es integral, sólo se puede

esperar un mundo integrador. De ahí que la espiritualidad juegue un papel importante, pues de no haber cambio interior, difícilmente se dará la transformación de estructuras sociales. La proyección social en la universidad, promovida por el directivo universitario, debe ser la que, en primera instancia, se preocupe por el bienestar de sus empleados: con jornadas laborales no excesivas, cargas de trabajo equilibradas, salarios dignos, respeto y un buen clima laboral; y, en segunda instancia, ser la que se preocupe por garantizar que las comunidades más vulnerables se beneficien de los servicios educativos de la universidad sin ningún costo, así como que puedan aplicar los resultados de las investigaciones y la docencia a la transformación de su entorno.

En el fondo el altruismo es una fuente de riqueza: cuanto más te entregas, más te llega. El hombre es rico en la medida en que da y pobre en la medida en que retiene: si en el mundo de hoy alguien tiene excedentes no dedicados al servicio, no dedicados a reivindicar la naturaleza o a construir una nueva humanidad, es pobre, es tan pobre como lo que le sobra. (Pigem, 2009, p. 131).

En conclusión, si la educación universitaria no le ofrece salidas al país para que sus habitantes pasen de condiciones menos humanas a condiciones más humanas y que respondan a las necesidades más importantes y urgentes, el directivo universitario habrá fracasado. Será «un economista exitoso», «un administrador intachable», «un académico aislado y abstracto», pero no un ser humano con principios éticos. Y es que, en suma, ¿acaso no es el componente humano el que finalmente define al profesional?; si es así —y lo es—, un directivo inhumano no es más que un mediocre instruido.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, N. (1996). *Diccionario de filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Anderson, S. (2010). «Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela». *Psicoperspectivas*, 9 (2), pp. 34-52.
- Aristóteles (1986). *La política*. Madrid: Alianza Editorial.
- Aristóteles (2001). *Ética a Nicómaco*. Introducción, traducción y notas de José Luis Calvo Martínez. Madrid: Alianza Editorial.
- Arizmendi, O. (1996). «Las cuatro virtudes de un dirigente». *Revista Clase Empresarial*, 31, pp. 33-38.
- Bilimoria, P. (2000). «La ética india», en: P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 81-99). Madrid: Alianza Editorial.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. (2013). *Liderazgo en las instituciones*. Bogotá: USTA.
- Boyatzis, R. (1990). «Beyond Competence: The Choice To Be a Leader», trabajo presentado a la Asamblea Anual de la Academy of Management. San Francisco: s.e.
- Bravo, J. (1985). *Manual de administración para la pequeña y mediana empresa en México*. México: Osar.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Bibliografía

- Calvino, J. (1983). *Institución de la religión cristiana*. Rijswijk: Fundación Editorial de Literatura Reformada.
- Capella, J. (2011). *Liderazgo en las instituciones educativas*. Buenos Aires: Eudesa.
- Cassirer, E. (1986). *Antropología filosófica*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management, the mandate for new leadership*. New York: Harper Business.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Corporación Transparencia por Colombia (2015). *Programas integrales de ética para gran empresa*, recuperado de: <http://www.transparenciacolombia.org.co> el 17 de marzo de 2016.
- Cortina, A. (1993). *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A. (1996). «Comités de ética». En: O. Guariglia (ed.), *Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía 12. Cuestiones Morales* (pp. 45-61). Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2003). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. 6ª edición. Madrid: Trotta.
- Daft, R. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson Editores.
- Dávila, C. (1998). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: McGraw-Hill.

Bibliografía

- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Garay, J. (1997). «Los códigos éticos de las empresas», en: A. Lucas (coord.), *Sociología para la empresa* (pp. 157-184). Madrid: McGraw-Hill.
- De Silva, P. (2000). «La ética budista», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 101-114). Madrid: Alianza Editorial.
- De Souza, A. (1998). «Cultura organizacional», recuperado de <http://www.rrhh.unc.edu.ar/biblio/28.doc>, el 20 de mayo de 2017.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Cultura corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Díaz, Manuel. «Ética en la empresa» (2003). Recuperado de: http://www.ocpr.gov.pr/conferencias/indice_conferencias.htm, el 10 de junio de 2017.
- Educación definista (2017). «Definición de ética». *Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación Uniminuto*, (14), pp. 15-40.
- Espejo, M. (2005). *Comités asistenciales éticos en España* (II parte). Recuperado de: <http://www.arrakis.es/~saibio/temas/tema2.htm>, el 20 de marzo de 2016.
- Fleury, M. (1989). *Cultura y poder en las organizaciones*. Sao Paulo: Atlas.
- Freitas, M. (1991). *Cultura organizacional: formación, tipologías e impacto*. México: McGraw-Hill.
- French, J. y Raven, B. (1959). «The Bases of Social Power», en Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.

Bibliografía

- Ganga, F. y Gajardo, G. (2016). «Valoración del comportamiento ético de los rectores de las universidades de Iberoamérica». *Argumentos de Razón Técnica*, (19), pp. 85-103.
- García, S. (1993). *La ética de las instituciones económicas y empresariales*. Madrid: IDOE.
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- González, C. y Oramas, M. (2003). *Relación entre la cultura y la imagen organizacional de la fábrica de helados Coppelía de Camagüey* (tesis de licenciatura). Camagüey, Cuba.
- Guiot, J. (1992). *Diseño de la organización*. Bogotá: Legis.
- Haidar, J. (2012). «The Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth». *Journal of the Japanese and International Economies*, 26(3), pp. 285-307.
- Haldane, J. (2000). «La ética medieval y renacentista», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 199-215). Madrid: Alianza Editorial.
- Hamburger, A. (2004). *Ética de la empresa, el desafío de la nueva cultura empresarial*. Bogotá: Paulinas.
- Hamburger, A. (1997). «Ética y reingeniería gerencial», en *Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura*, 8, pp. 61-71.
- Hamburger, A. (2001). «Universidad, espacio específico de la cultura». *Ingenium, revista de la Facultad de Ingeniería*, 2(4), pp. 5-7.
- Hamburger, A. (2002). «Ética de la empresa, nociones preliminares». *Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales*, 17-18 (pp. 39-54).
- Hamburger, A. (2006). *La cultura ética en la empresa. Lineamientos para diseñarla e implementarla*. Bogotá: Paulinas.

Bibliografía

- Hampton, D. (1984). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hansen, Ch. (2000). «La ética china clásica», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 115-132). Madrid: Alianza Editorial.
- Heim, P. y Chapman, E. (1998). *Cómo ser un líder. Plan de acción para el éxito*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Hodgetts, R. (1990). «El liderazgo eficiente» en *El supervisor eficiente. Un enfoque práctico*. México: McGraw-Hill.
- Hunter, J. (1999). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Urano.
- Ibarra, R. (2002). *Código de ética. Cómo implantarlo en la empresa*. México: Trillas.
- Kellner, M. (2000). «La ética judía», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 133-143). Madrid: Alianza Editorial.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1995). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. y Heskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kramer, S. (1985). *La historia empieza en Sumer*. Barcelona: Orbis.
- Küester, I. y Avilés, M. (2011). «El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario». *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(3), pp. 64-79.
- Larroyo, F. (1996). «Análisis», en E. Kant. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. México: Porrúa.
- Larue, G. (2000). «La ética de la antigüedad», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 63-77). Madrid: Alianza Editorial.

Bibliografía

- Llano, A. (1988). *La nueva sensibilidad*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Lozano, J. y Siurana, J. (2000). «Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones». *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 3, pp. 85-132.
- Martínez, U. (1979). «Cultura», en *Diccionario de filosofía contemporánea*. Salamanca: Sígueme.
- Maxwell, J. (2012). *Capacitación 101. Lo que todo líder necesita saber*. Nashville: Editorial Caribe.
- Melé, D. (1991). «Ética y empresa». *Información comercial española*, 691, pp. 123-135.
- Melé, D. (2000). *Raíces éticas del liderazgo: IX coloquio de ética empresarial y económica*. Pamplona: Eunsa.
- Melloni, J. (2009). *El deseo esencial*. Santander: Sal Terrae.
- Menguzzatto, M. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana: MES.
- Midgley, M. (2000). «El origen de la ética», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 29-42). Madrid: Alianza Editorial.
- Nanji, A. (2000). «La ética islámica», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 165-180). Madrid: Alianza Editorial.
- Nava, D., Seijo, C., y Mier, C. (2014). «Inteligencias múltiples: característica congruente del liderazgo ético en entidades financieras». *Praxis*, 10, pp. 91-99.
- Pigem, J. (2013). *Buena crisis: hacia un mundo postmaterialista*. Barcelona: Kairos.
- Pin, J. (2001). Ética y eficiencia en la administración pública. Recuperado de: http://www.iese.edu/en/files/6_3894pdf, el 12 de febrero de 2016.

Bibliografía

- Pou Munt, G., Fabbri, M., Chamon, J., Villavicencio, R., y Schmidt, E. (2001). «Nuestro modo de proceder. Una nueva forma de concebir y desarrollar códigos de ética profesional en América Latina». *Revista Probidad*, 13, pp. 17-34.
- Power, S., Van Schaik, C. y Lehmann, L. (2016). «How institutions shaped the last major evolutionary transition to large-scale human societies». *Philosophical Transactions of the Royal Society*. Recuperado de: <http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/371/1687/20150098>, el 17 de marzo de 2017.
- Prakash, S. (2001). *Códigos de conducta para empresas multinacionales en la era de la globalización*. Recuperado de: http://www.iese.edu/en/files/6_6414.pdf, el 3 de febrero de 2016.
- Preston, R. (2000). «La ética cristiana», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 45-163). Madrid: Alianza Editorial.
- Reputation Institute (2017). «Global Rep Trak 100», recuperado de: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-rankings.aspx?rankingID=248>, el 18 de marzo de 2017.
- Ricœur, P. (1970). *Freud: una interpretación de la cultura*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rowe, C. «La ética de la antigua Grecia», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp.183-197). Madrid: Alianza Editorial.
- Salas, R. (2015). «Qué universidades prefieren las empresas». Recuperado de: <https://estrategiasdenegocios.blogspot.com.co/2015/11/que-universidades>, el 10 de mayo de 2017.
- Sartre, J.P. (1983). *Cahiers pour une morale* (edición póstuma). París: Éditions Gallimard.

Bibliografía

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Scheller, M. (1982). *Los fundamentos de la cultura*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schneewind, J. B. (2000) «La filosofía moral moderna», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 217-231). Madrid: Alianza Editorial, 2000.
- Silberbauer, G. (2000). «La ética de las sociedades pequeñas», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 43-61). Madrid: Alianza Editorial.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Smith, A. (1979). *Investigación sobre la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica
- Smith, J. (2013). «Las 35 compañías con mejor reputación en el mundo», en *Forbes Staff*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/las-35-companias-con-mejor-reputacion-en-el-mundo/>, el 18 de marzo de 2017.
- Solomon, R. (2000). «La ética de los negocios», en P. Singer (ed.), *Compendio de ética* (pp. 483-497). Madrid: Alianza Editorial.
- The Ethisphere Institute (2017). «The World's Most Ethical Companies», recuperado de: <https://ethisphere.com/magazine/>, el 17 de marzo de 2017.
- Transparencia Paraguay (2015). *Programa integral de ética empresarial*, recuperado de <http://www.transparencia.org.py/inicio.html> el 17 de marzo de 2016.
- Unda, S. (2013). *Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid

Bibliografía

- Universidad de Oxford (2006). *White Paper on University Governance*. Oxford: Universidad de Oxford.
- Vergara, M. (1989). *La cultura organizacional en una institución de educación superior* (tesis doctoral) Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Warren, A. (1987). *Atrévase a ser el líder. Autobiografía del fundador de Avis Rent-A-Car*. Bogotá: Norma.
- Wittmann, S. (1995). «Ethik-kodex und Ethik-Kommission». *Beitrag und Bericht*, 69. St. Gallen, Alemania: Institut für Wirtschaftsethik.
- Yarce, J. (2017). «Urge el liderazgo directivo universitario. El observatorio de la universidad colombiana». Recuperado de: <http://www.universidad.edu.co>, el 7 de junio de 2017.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Las diez empresas con mayor reputación mundial....	15
Tabla 1.2. Habilidades de liderazgo	25
Tabla 1.3. Características de liderazgo	26
Tabla 1.4. El estilo de liderazgo según Cortina	31
Tabla 1.5. Recomendaciones para desarrollar el poder informal	36
Tabla 2.1. Clasificación de la ética.....	49
Tabla 2.2. Definiciones de organización.....	50
Tabla 2.3. Modalidades de organización	53
Tabla 3.1. Definiciones de cultura corporativa u organizacional.....	68
Tabla 3.2. Dimensiones del nivel de los supuestos inconscientes	73
Tabla 3.3. Pasos para analizar y consolidar la cultura corporativa.....	74
Tabla 4.1. Valores corporativos inherentes a los códigos éticos corporativos.....	92
Tabla 4.2. Código de conducta de corte jurídico.....	94
Tabla 4.3. Contenido de un código de ética corporativa a partir de los componentes organizacionales.....	98
Tabla 5.1. Características de los líderes éticos en la universidad	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Criterios y porcentajes del cociente corporativo de ética —EQ—	17
Figura 1.2. Condiciones iniciales del liderazgo ético empresarial	20
Figura 1.3. Elementos esenciales de la definición de liderazgo.....	23
Figura 1.4. Rasgos de liderazgo	24
Figura 1.5. El estilo de liderazgo según Hodgetts	28
Figura 1.6. El estilo de liderazgo según Davis y Newstrom.....	30
Figura 1.7. La rejilla gerencial de Blake y Mouton	33
Figura 2.1. Ética de la empresa	41
Figura 2.2. Niveles de la progresión ética.....	43
Figura 2.3. Definiciones preliminares de ética	45
Figura 2.4. La empresa como sistema abierto.....	52
Figura 2.5. La ética de la empresa	56
Figura 3.1. La cultura corporativa como resultado de la integración de los valores y las conductas	71
Figura 3.2. Modelo de cultura organizacional de Schein	72
Figura 3.3. La cultura ética como expresión de perfección de la cultura empresarial.....	80
Figura 3.4. Componentes básicos de la cultura ética	84
Figura 4.1. Código de ética corporativa	89
Figura 4.2. Beneficios de los códigos éticos corporativos.....	96
Figura 4.3. Etapas de diseño e implementación de un código ético corporativo.....	102

Figura 4.4. Pasos para implementar un código ético corporativo	103
Figura 4.5. Etapas para implementar un código ético corporativo	105
Figura 4.6. Definición de comité de ética corporativa.....	107
Figura 4.7. Antecedentes de los comités de ética empresarial..	109
Figura 5.1. Valoración de la importancia del comportamiento ético del rector	115
Figura 5.2. Competencias más valoradas por los empleadores.	117
Figura 5.3. El liderazgo ético como soporte de las funciones sustantivas de la universidad	123