

Tema 6: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Libro 100. ADE.06.Ética y Responsabilidad Social Corporativa
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2020

1. ÉTICA DE LOS NEGOCIOS
 - 1.1. Desafío del relativismo moral
 - 1.2. Sistemas éticos
 - 1.2.1. Utilitarismo
 - 1.2.2. Universalismo
 - 1.2.3. Ética de la virtud
 - 1.2.4. Contrato social
 - 1.3. Factores que influyen en la ética gerencial
 - 1.3.1. Características personales
 - 1.3.2. La organización
 - 1.3.3. Intensidad del problema
 - 1.3.4. La ley
 - 1.4. Herramientas que potencian la ética
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
3. GOBIERNO CORPORATIVO
 - 3.1. Estructura de gobierno
 - 3.2. Prácticas de buen gobierno
4. PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS TÓXICAS
 - 4.1. Discriminación en el trabajo
 - 4.1.1. Tipos de discriminación
 - 4.1.2. Breve análisis de la discriminación

1. ÉTICA DE LOS NEGOCIOS

Aunque tanto la ética como la moral hacen referencia al comportamiento, la primera investiga las acciones estimadas buenas mientras que la moral se centra en lo obligatorio, caracterizado por la conducta de la persona en concordancia con su forma de pensar y con los usos y costumbres de la sociedad a la que pertenece. Por tanto, la ética siempre será teórica mientras que la moral tiene una clara consideración práctica. En el uso cotidiano, ambos términos resultan difíciles de distinguir y, por ello, se les tiende a considerar equivalentes.

En general, la moral está formada por los estándares que tiene un individuo o un grupo acerca de qué es correcto o incorrecto, o de lo que está bien o mal. Normalmente los estándares morales¹ se refieren a asuntos a) cuyas consecuencias creemos que son serias, es decir, asuntos que podrían dañar o beneficiar significativamente a los seres humanos, b) se basan en las buenas razones y no en la autoridad, c) tienen más importancia que otros valores e, incluso, que el interés propio, d) se basan en consideraciones imparciales, e) están asociados con sentimientos universales de culpa y vergüenza, y f) se asocian con emociones y se expresan mediante un vocabulario moral especial, como los términos obligación y responsabilidad (Velasquez, 2011).

Los estándares morales incluyen las normas acerca de los tipos de acciones que creemos que son correctas e incorrectas, así como los valores que otorgamos a lo que pensamos que es bueno o malo. Las normas morales casi siempre se expresan en forma de reglas o afirmaciones generales, como “siempre di la verdad” o “es incorrecto matar a personas inocentes”. Los valores morales congregan afirmaciones que describen objetos o características de objetos, como “la honestidad es buena” y “la injusticia es mala” (Velasquez, 2011). Así pues, la moral incluye tanto normas como valores. Normas que imponen obligaciones y aplican la moral y valores, concepciones del bien dictados por la conciencia y basados en costumbres aprendidas, que la expresan (Lukes, 2008).

Las normas morales son guías de la conducta de los individuos, compartidas por los miembros de una sociedad y sustentadas por la aprobación de los demás. Se trata de unos preceptos externos, interiorizados por los individuos, que instan a actuar o a abstenerse de actuar. Allí donde esas normas son operativas, generalmente guían y configuran la conducta de la gente. Por tanto, las normas morales están concebidas para promover el bien y evitar el mal, alentar la virtud y desalentar el vicio, evitar el daño a los demás y fomentar su bienestar. En general, las normas morales se preocupan más de los intereses de los demás, o más bien del interés común, que del mero interés individual (Lukes, 2008). Cuando una persona las infringe, o las pasa por alto, no es extraño que sienta culpa o que se autorreproche, y que otras personas estén dispuestas a castigarla, ya sea informalmente (por ejemplo, mediante el ostracismo) o de manera formal (aplicando la ley). Por tanto, el comportamiento basado en normas morales se refiere a los actos conscientes y voluntarios de los individuos que afectan a otros, a

¹ Los estándares morales se podrían contraponer a las normas o estándares de asuntos que no son de carácter moral (llamados también estándares y normas convencionales). Se incluyen los estándares de etiqueta con los que juzgamos los modales como buenos o malos, las reglas de comportamiento de nuestros padres, profesores u otras actividades nos enseñaron, y las normas que llamamos leyes. De hecho, siempre que juzgamos la manera correcta o incorrecta de hacer las cosas, o qué cosas son buenas o malas, mejores o peores, nuestro juicio se basa en estándares o normas de algún tipo. Numerosos estudios han mostrado que la capacidad humana de distinguir entre las normas morales y las convencionales o no morales surge en las primeras etapas de la vida y permanece para siempre (Velasquez, 2011).

determinados grupos sociales a los que pertenece o a la sociedad en su conjunto. Este comportamiento requiere que el sujeto sea responsable de sus actos, lo que, a su vez, entraña el supuesto de poder elegir entre dos o más alternativas y actuar de acuerdo con la decisión tomada. El problema de la libertad de la voluntad es, por ello, inseparable del de la responsabilidad (Sánchez, 2005). Así pues, la existencia de actos susceptibles de valoración moral se fundamenta en la persona como sujeto de actos voluntarios.

Los valores surgen en nuestra conciencia cuando reflexionamos sobre la forma de justificar nuestras elecciones, lo que nos ayuda a caracterizar lo que realmente importa. Se trata, por tanto, de justificaciones subjetivas razonadas que suscribimos, apreciamos, acatamos o creemos que nos hacen preferir una cosa determinada cuando elegimos entre cosas importantes o que valen la pena (Lukes, 2008).

Por lo general, aprendemos los estándares morales primero, desde niños, en la familia, con los amigos y a través de diferentes influencias sociales de instituciones como la iglesia, la escuela, la televisión, las revistas, la música y las asociaciones. Más adelante, los corregimos conforme la persona crece, la experiencia, el aprendizaje y el desarrollo intelectual la llevan a pensar, evaluar y revisar los estándares (normas y valores) aprendidos para decidir si los considera razonables o no. Es probable que se descarten algunos que se consideran poco razonables y quizá se adopten algunos nuevos para sustituirlos. En ese proceso de maduración, la persona desarrolla estándares que son más adecuados intelectualmente y, por ende, mejores para manejar los dilemas morales de la vida adulta. Ahora bien, no siempre hacemos lo que pensamos que es moralmente correcto, y tampoco buscamos lo que creemos que es bueno (Velasquez, 2011).

Si un individuo debe llevar a cabo una actividad, el problema de cómo actuar de manera que su acción pueda ser valiosa moralmente tendrá que resolverlo por sí mismo considerando su moral. No obstante, los demás también valoran su conducta, lo que les inducirá, a su vez, a formar juicios morales. De esta manera, tenemos, por un lado, actos o modos de comportarse de las personas ante ciertos problemas, llamados morales, y, por el otro, juicios con los que dichas conductas se aprueban o desaprueban moralmente.

El razonamiento moral se refiere al proceso mediante el cual se juzga si el comportamiento humano, las instituciones o las políticas están en concordancia con los estándares morales o, por el contrario, los quebrantan. Este razonamiento siempre incluye tres elementos esenciales (Velasquez, 2011): 1) la comprensión de nuestros estándares morales y de aquello que requieren, prohíben, valoran o condenan; 2) la evidencia o la información que muestra que una persona, una política, una institución o un comportamiento en particular tienen las características que estos estándares morales requieren, prohíben, valoran o condenan y 3) una conclusión o un juicio moral acerca de que la persona, la política, la institución o el comportamiento están prohibidos o son adecuados, correctos o incorrectos, justos o injustos, valiosos o condenables, etc..

Por otra parte, al analizar la responsabilidad moral de un individuo por una lesión o un mal hay que tener en cuenta la siguiente (Velasquez, 2011). Primero, un individuo es moralmente responsable de una lesión si: 1) ocasiona la lesión o no la evita cuando podía y debía hacerlo, 2) sabe que lo hace y 3) actúa por voluntad propia. Segundo, la responsabilidad moral se elimina por completo (es decir, se exime al individuo) cuando cualquiera de estos tres elementos está ausente. Tercero, la responsabilidad moral por

una lesión o un mal se mitiga por: a) una participación mínima (aunque esto no mitiga la culpa si se tiene un deber específico de evitar el mal), b) incertidumbre (duda de la gravedad de la acción o del estándar moral), y c) dificultad o alto coste para evitarlo. Sin embargo, el grado en que estos tres factores disminuyen la responsabilidad depende de un cuarto factor: d) la gravedad de la lesión o el mal; cuanto mayor sea la gravedad, menos culpa mitigarán los primeros tres factores.

Cuando cuestionamos los valores con los que caracterizamos una acción o una situación, o cuando nos interrogamos a nosotros mismos sobre la buena justificación (fundamentación) de estos valores, nos vemos obligados a formular las razones objetivas que tenemos para sustentarlos. Estas razones siempre apelan a principios éticos, a reglas (proposiciones) más o menos generales con respecto a lo que es bueno, que orientan las acciones del ser humano. Lo que impulsa el procedimiento de la ética es pues el deseo de coherencia, el deseo de formular explícitamente, y de la forma más sencilla posible, un conjunto de principios que confiere unidad al conjunto de juicios éticos con los que hacemos frente a las más diversas circunstancias. A menudo la ética se percibe como algo basado en reglas e impuesto externamente, algo que existe fuera del individuo.

Así pues, las personas a) actúan moralmente: afrontan ciertos problemas en sus interrelaciones, toman decisiones y realizan ciertos actos para resolverlos, a la vez que juzgan o valoran de un modo u otro esas decisiones y actos, y b) reflexionan sobre ese comportamiento práctico y lo hacen objeto de su pensamiento. Esta reflexión conlleva el paso del plano de la práctica moral (o moral propiamente dicha) al de la teoría moral (o ética); o también, de la moral efectiva, vivida, a la moral reflexiva (Sánchez, 2005).

La ética es el estudio de la moralidad². Se trata de una disciplina que examina los estándares morales personales o los estándares morales de una sociedad para evaluar su sensatez y sus implicaciones en la vida personal. Su meta fundamental es desarrollar un cuerpo de estándares morales que consideramos razonables, que hemos analizado con cuidado y que hemos decidido que se justifican para aceptarlos y aplicarlos a las decisiones que conforman nuestra vida (Velasquez, 2011).

El problema de qué hacer en cada situación concreta es un problema práctico-moral. En cambio, definir qué es lo bueno no es sólo un problema moral que corresponda resolver a un individuo con respecto a cada caso particular, sino que también se trata de un problema general de carácter teórico que investiga el estudioso de la ética. De hecho, la ética surgió cuando los filósofos buscaron el mejor modo de vida en absoluto, una

² La ética no es la única manera de estudiar la moralidad. Las ciencias sociales, como la antropología, la sociología y la psicología, también la estudian, pero lo hacen de una forma bastante diferente del enfoque característico de la ética. Mientras esta última es un estudio normativo de la moralidad, las ciencias sociales se encargan del estudio descriptivo. Un estudio normativo es una investigación que intenta llegar a conclusiones normativas, es decir, conclusiones acerca de qué cosas son buenas o malas o qué acciones son correctas o incorrectas. En resumen, tiene como meta descubrir qué se debe hacer. Como se ha visto, la ética es el estudio de los estándares morales, y su objetivo explícito es determinar en el mayor grado posible qué estándares son correctos o se apoyan en las mejores razones y, entonces, intentar obtener conclusiones acerca de lo que, desde el punto de vista moral, es correcto o incorrecto y bueno o malo. Un estudio descriptivo trata de descubrir o explicar el mundo sin llegar a una conclusión de lo que este último debe ser. Al hacerlo, tratan de desarrollar descripciones veraces de los estándares morales de esa cultura y quizá, incluso, de formular una teoría que explique cómo los aceptaron. Sin embargo, para los antropólogos y sociólogos, la meta no es determinar si esos estándares morales son correctos o incorrectos (Velasquez, 2011).

referencia para juzgar a los demás con independencia de la cultura a la que pertenecieran. Esto es, problemas teóricos y prácticos no se hallan separados en el terreno de la moral por una muralla insalvable. Las soluciones que se den a los primeros tienen influencia en el planteamiento y solución de los segundos (figura 1). A su vez, los problemas que plantea la práctica moral vivida constituyen la materia de reflexión, el hecho al que tiene que volver constantemente la ética, para no ser una especulación estéril, sino la teoría de un modo efectivo, real, de comportarse el hombre.

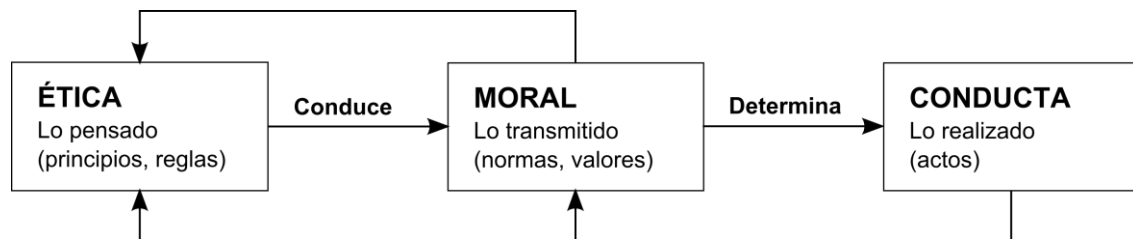


Figura 1: Un modelo de ética

La ética es teoría, investigación o explicación de un tipo de experiencia humana, o forma de comportamiento de los individuos: el de la moral, pero considerado en su totalidad, diversidad y variedad. Lo que diga acerca de la naturaleza o fundamento del comportamiento moral ha de ser válido para la sociedad griega en los tiempos de Sócrates o para la sociedad española en la actualidad. Eso es lo que asegura su carácter teórico y evita que se le reduzca a una disciplina normativa o pragmática. Por tanto, el valor de la ética como teoría está en lo que explica y no sólo en prescribir o recomendar con vistas a la acción en situaciones concretas. Ética y moral se relacionan como una ciencia específica y su objeto (Sánchez, 2005). La moral es algo que se aplica en cualquier lugar y en todo momento. Se preocupa por los deberes y obligaciones que tenemos con otros seres humanos, considerados, desde el punto de vista de la justicia, como poseedores de derechos, es decir, la moral incluye las normas sobre cómo una persona debe tratar a los demás. En cambio, la ética remite a las convicciones sobre los tipos de vida que son buenos o malos para una persona, por lo que busca emitir un juicio sobre su comportamiento consciente y libre en la sociedad o grupo social al que pertenece.

En esencia, la ética implica ofrecer razones, juzgar los argumentos y evaluar los resultados en un ámbito público (Frederick, 2001b). También intenta encontrar solución a los dilemas éticos, que surgen cuando una persona tiene que decidir entre dos cursos de acción, a sabiendas de que la alternativa elegida perjudicará a un individuo o grupo aunque beneficie a otro. Los dilemas éticos implican elecciones difíciles entre valores en conflicto caracterizados por su generalidad, por lo que no se puede identificar claramente qué es lo correcto o lo incorrecto.

LECTURA 1: ¿DÓNDE ESTÁ LA DIFERENCIA ENTRE ÉTICA Y MORAL?

Aunque algunos pensadores afirman que, de hecho, no existe una verdadera diferencia entre ética y moral. Yo creo que es verdad que no hay un corte radical entre ambas nociones. Pero sí se ha ido estableciendo una distinción progresiva en el uso que se da a estos dos términos.

En la época moderna, con frecuencia se consideraba que el término 'moral' podía quedar reservado para el tipo de normas y de valores heredados del pasado y de la tradición, o bien de la religión.

'Moral' se ha especializado en mayor o menor grado con el significado de 'lo transmitido', como un código de comportamientos y de juicios ya construido y más o menos establecido. En este sentido,

aceptamos o rechazamos la moral de nuestra familia y de nuestro medio social, seguimos o no los preceptos que la caracterizan, o bien la transgredimos. La moral parece constituir un conjunto fijo y acabado de normas y reglas.

Hoy, por el contrario, el término 'ética' se emplea sobre todo en aquellos ámbitos donde las reglas y las normas de comportamiento están por construir, por inventar, por forjar mediante una reflexión, en general de tipo colectivo. Por ejemplo, los avances técnico en medicina han creado en nuestra época situaciones completamente desconocidas para las generaciones precedentes como las fecundaciones *in vitro* o las madres de alquiler.

Ante este conjunto de situaciones inéditas, nos preguntamos si hay que autorizar o prohibir tales prácticas, si son buenas o malas, y en qué casos, para qué personas y en qué condiciones. Entonces hay que elaborar unas reglas, darles forma, tomar en cuenta varios puntos de vista y, finalmente, dar con un compromiso. Así se entiende el trabajo de la ética en el mundo contemporáneo.

En resumen, si queremos distinguir entre ambos términos, 'moral' se referiría a las normas heredadas, y 'ética' a las normas en construcción. 'Moral' designará principalmente los valores existentes y transmitidos, y 'ética' el trabajo de elaboración o de ajuste que exigen los cambios que se están produciendo en la actualidad.

Así pues, durante mucho tiempo no hubo diferencia entre estos dos términos. Luego, el término 'ética' en épocas recientes ha sido utilizado para hablar de lo que está pendiente de elaboración en el terreno de la moral. La ética es el nombre que recibe la moral que se está forjando, mientras la buscamos, en particular la que se ocupa de temas nuevos que suscitan preocupación.

Nuestra época ha dejado de vivir bajo la influencia de una moral dominante capaz de regirlo todo. Al contrario, a menudo lo que domina son las dudas sobre las reglas que hay que seguir, la perplejidad antes los principios que convendría aplicar.

Una sociedad enteramente dominada por una religión y que sólo tenga autoridad para proclamar qué hay que hacer. Su tradición muestra qué comportamientos y qué valores hay que seguir. En tal caso, prácticamente no hay lugar para la reflexión. Es cierto que podemos preguntarnos cómo aplicar tal o cual regla en un caso peliagudo, pero, en conjunto, bastará con seguir las reglas: la solución existe, independientemente de cualquier reflexión. La verdad ya está dada, ya está fijada, ya es conocida. No hay que elaborarla ni construirla.

No ocurre así en las sociedades contemporáneas desarrolladas. Las evidencias morales son menos obvias, pues siempre hay varias maneras de enfocar las cuestiones morales. No hay respuestas únicas. Vivimos en un mundo plural en cuanto a criterios de moralidad, con una especie de policentrismo, que ha supuesto una explosión de valores, y de maneras de apreciar qué está bien y qué está mal.

Dada esta pluralidad de morales, la reflexión ética como búsqueda, como indagación, necesariamente ha de ser más activa. E incluso se ha vuelto indispensable en la medida en que, en una sociedad en vías de globalización, hay que elaborar formas de coexistencia de distintos sistemas de valores que en otros tiempos no se conocían y que muy ocasionalmente tenían la oportunidad de oponerse en la vida diaria. No vivimos bajo el imperio de una moral única capaz de dominarlo todo y de controlarlo todo. De ahora en adelante, nos vamos a encontrar frete a puntos de vista diversos, diversos criterios. El desafío actual consiste en hacer que converjan, en intentar equilibrarlos, en proponer soluciones que puedan suscitar un consenso o, en todo caso, un acuerdo aceptable para todos. En este sentido, podríamos decir que la nueva tarea de la ética consiste, de algún modo, en organizar la vida común de las diferentes morales.

Fuente: Droit, R. (2010): *La Ética Explicada a Todo el Mundo*, Paidós, Barcelona.

Ética en los negocios. Algunos sarcásticos consideran que la ética en los negocios es una contradicción del término (un oxímoron), porque existe un conflicto inherente entre la ética y la búsqueda de beneficios, y en los negocios en caso de conflicto predominan los beneficios. La ética debe introducirse en los negocios simplemente porque, como debe regir todas las actividades humanas voluntarias y puesto que hacer negocios es una de ellas, también debe regir los negocios. Un negocio no existiría a menos que las personas que participan en él y en la sociedad de su entorno se adhieran a algunos estándares éticos mínimos. El comportamiento no ético tiende a generar represalias, mientras que la conducta ética ayuda a forjar relaciones de cooperación. La ética en los negocios es una forma de ética aplicada (Velasquez, 2011).

El entorno ético creado por los gerentes afecta sensiblemente los actos y comportamientos de los empleados e incluso puede conducir a prácticas poco éticas que resultan gravosas para la empresa. Por ejemplo³, según los tribunales americanos, Siemens pagó, entre 1998 y 2004, 40 millones de dólares en sobornos a altas autoridades argentinas para conseguir un contrato de 1.000 millones de dólares para producir nuevos documentos de identidad. También pagó en 2004 en México 2,6 millones de dólares por un proyecto en modernización de refinerías. Estos sobornos eran, como aceptó la mayor empresa de ingeniería europea en los tribunales, parte de una práctica sistemática de décadas que fue aplicada en múltiples países. En los países muy corruptos, los sobornos eran casi el 40% de los contratos; en otros, del 5% al 6%. La empresa deberá pagar un total de 2.600 millones de dólares en Estados Unidos y Alemania en multas e investigaciones y reformas.

La ética de los negocios es el conjunto de normas que modelan el comportamiento de una persona o grupo respecto a lo que es bueno o malo en la conducta y en la toma de decisiones empresariales (Buchholz y Rosenthal, 2001). La sociedad y los grupos de interés de la empresa esperan que los gerentes hagan lo que es correcto, bueno y justo. Para ello, un gerente debería tratar de responder tres grupos de preguntas antes de tomar una decisión, que constituyen la denominada prueba ética (Blanchard y Peale, 1988):

1. *¿Es legal?* ¿Infringiré las leyes civiles o la política de la empresa?
2. *¿Es justa?* ¿Es justa con todos los afectados tanto en el corto como en el largo plazo? ¿Promueve relaciones en las que todas las partes ganan?
3. *¿Cómo me hará sentir respecto a mí mismo?* ¿Me enorgullecerá? ¿Me sentiría bien si mi decisión se publicara en un periódico? ¿Me sentiría bien si mi familia lo supiera?

LECTURA 2: LOS QUÍMICOS DIABÓLICOS

Una de las historias empresariales más exitosas del siglo XX la protagonizó la industria química alemana. También es la historia de cómo un poderoso coloso industrial, llamado IG Farden, estuvo a punto de dominar el mundo.

En un principio, IG se dedicaba exclusivamente a la producción de tintes. Hasta mediados del siglo XIX, todos los tintes se obtenían mediante la trituración de bayas, insectos, flores, y cortezas de árboles. Pero un buen día se descubrió la forma de producir tintes a partir del carbón. Poco después, Alemania contaba con seis enormes empresas que aplicaban esta nueva tecnología química: BASF, Bayer, Hoescht, Agfa, Casella y Kalle. La peculiar tenacidad y determinación de estas empresas desembocaría en una serie de investigaciones muy innovadoras que las fue fortaleciendo cada vez más.

Bajo el liderazgo de Bayer, estas seis empresas decidieron prescindir del despilfarro que suponía hacerse la competencia y se fusionaron para formar un gran grupo de empresas amigas, lo que hoy en día denominaríamos un monopolio.

Pero lo que más contribuyó a la riqueza de IG fue la guerra. Los nazis necesitaban carburantes y goma sintética para fabricar la maquinaria militar de la *Blitzkrieg* (guerra relámpago). Sólo un grupo empresarial del tamaño de IG estaba en condiciones de proporcionarles lo que necesitaban. Para fabricar estos bienes patrióticos estratégicos se edificó un gigantesco complejo industrial en Auschwitz, una localización que respondía a la voluntad de recurrir a la mano de obra reclusa del vecino campo de concentración. Tan enorme era aquella planta industrial que, según se dice, requería un suministro eléctrico superior al de la ciudad de Berlín. Sólo en construirla perdieron la vida 25.000 prisioneros.

A la conclusión de la guerra, unos veinticuatro directivos de IG se sentaron en el banquillo de los acusados durante los juicios de Nuremberg. Entre los cargos que se formularon contra ellos se incluía “haber contribuido de forma decisiva a infligir a la humanidad la guerra más catastrófica y mortífera que jamás se hubiera conocido”, así como “haber recurrido de forma sistemática a la esclavitud, el saqueo y el asesinato”. A estos ejecutivos se les pidió que dieran cuenta de algunas estrategias que habían adaptado

³ Kliksberg, B. (2009): “Corrupción. Más allá de los mitos”, *El País*, 8 de marzo, pp. 18.

durante la guerra, lo cual incluía explicar una serie de memorandos en los que se podían leer cosas como estas:

“En previsión de una serie de experimentos que se realizarán con un nuevo tipo de somnífero, les quedaríamos muy agradecidos si nos pudieran suministrar cierto número de mujeres ...”

“Hemos recibido su respuesta, pero estimamos que el precio de 200 marcos por mujer es excesivo. No estamos en condiciones de pagar más de 170 marcos por cabeza. Si dicha cantidad les parece aceptable, nos quedamos con las mujeres. Necesitamos aproximadamente 150...”

“Recibido el pedido de 150 mujeres. Pese a hallarse en un avanzado estado de consunción, han sido consideradas aptas. Les mantendremos informados por correo del desarrollo del experimento...”

“Las pruebas ya han sido realizadas. Todos los sujetos del experimento fallecieron”.

“En breve volveremos a ponernos en contacto con ustedes para tratar de una nueva remesa”.

Fue a estos veinticuatro directivos a los que se apodó los químicos diabólicos. Sin embargo, los acusados no eran nazis, ni tan siquiera personas de ideas extremistas. Se trataba simplemente de una serie de destacados hombres de negocios, ingenieros y científicos, de probada inteligencia y seriedad. Cuando su gobierno les pidió que contribuyeran al esfuerzo bélico, se prestaron a ello, igual que solían hacer cuando eran teatros de ópera, museos, e incluso organizaciones caritativas, los que solicitaban su colaboración en tiempos más felices.

Fuente: Cohen, M. (2004): *101 Ethical Dilemmas*, Routledge, Londres.

La globalización tiene un fuerte impacto en la ética y en la cultura corporativa. Los gerentes que trabajan en el extranjero han de ser personas sensibles y abiertas a otros sistemas culturales. Deben emitir juicios morales maduros si quieren resolver las diferencias culturales. Por ejemplo, aunque ha ido disminuyendo la tolerancia al soborno, en muchos países sigue siendo una forma aceptable de hacer negocios. No siempre es fácil resolver los problemas morales internacionales. Aun así, cada día son más las llamadas al establecimiento de normas globales para hacer negocios en forma ética.

1.1. Desafío del relativismo moral

Existen diferentes versiones del relativismo moral, pero todas ellas sostienen que no pueden usarse reglas universales para guiar o evaluar la bondad de un acto, por lo que no podemos decir si una decisión es mejor que otra. La base del relativismo es la tolerancia, al considerar que no existen parámetros para juzgar el comportamiento moral de otros. A continuación, describimos el individualismo moral y el relativismo cultural.

Individualismo moral. Es probable que la forma más extendida de relativismo sea el denominado individualismo moral, es decir, la idea de que las personas mismas son la vara para medir sus actos. De esta forma, sólo el interés personal y los valores individuales son relevantes para juzgar las acciones propias. Este relativismo asume que la opinión de una persona es tan buena como la de otra.

LECTURA 3: ¿INDIVIDUALISMO MORAL O SIMPLEMENTE DESOBEDIENCIA?

No lo hago porque no me da la gana. Semejante respuesta, propia de un niño díscolo y no de un trabajador adulto, puede acarrear serios disgustos. Y es que uno de los deberes de los empleados es su subordinación a las órdenes de la empresa. La indisciplina, si llega a ser grave, puede ser causa de despido. Pero esto no significa obediencia ciega. El margen para incumplir órdenes es amplio o, como así señalan los expertos, “muy casuística”.

Se puede desobedecer una orden arbitraria o que atenta contra la salud o la dignidad del empleado y también una orden que desacredite el prestigio del trabajador o que suponga hacer tareas inferiores o superiores a la categoría profesional contratada. Por supuesto, tampoco hay que cumplir instrucciones ilegales o que afecten a cuestiones personales sin repercusión en el trabajo. Toda esta casuística se nutre

de las decisiones de los tribunales porque son ellos los que tienen que analizar, calificar y graduar tanto la orden como la desobediencia.

Por ejemplo, según el Tribunal Supremo, es admisible despedir a un trabajador que se niega a afeitarse. Esto fue lo que le ocurrió a un camarero de Canarias que decidió dejarse barba. El trabajador alegó ante el tribunal que la obligación de afeitarse violaba su derecho a la intimidad, pero para el Supremo “que el rostro se ofrezca rasurado o no es visible a todo el mundo, de suerte que el derecho a presentarlo con o sin adiciones capilares, en modo alguno puede entenderse que corresponde al ámbito de la intimidad personal ni familiar”. Además, para el Supremo, la orden se apoya en usos y costumbres y “no supone extralimitación en las facultades empresariales”. Otra sentencia da la razón a un ingeniero técnico que se niega a realizar tareas de peón y en otra, a una cocinera que se negó a inyectar insulina a los enfermos del centro donde trabajaba. Y es que no hay por qué cumplir tareas diferentes a las contratadas.

Sobre el choque de una orden empresarial y la religión de un trabajador, José María Carpena, abogado de Sagardoy, recuerda una sentencia del Tribunal Constitucional en la que una trabajadora adventista del séptimo día se negó a trabajar desde la puesta de sol del viernes hasta el lunes en una empresa que sólo cerraba el domingo. Para el Constitucional, la trabajadora no tenía razón porque, entre otros, “lo que garantiza la Constitución es que nadie pueda imponer a los demás sus creencias religiosas” y el hecho de que la empresa permitiera a la trabajadora ejercer su descanso religioso supondría “un trato favorable en razón de su religión”. Para Carpena, lo que el Constitucional viene a decir es que “el empresario no debe soportar cada una de las manifestaciones religiosas del trabajador”. Como así señala el Supremo “las causas de despido disciplinario han de ser enjuiciadas atendiendo a las singulares circunstancias de cada uno y especialmente al factor personal”.

Fuente: Mazo, V. (2005): “Empleados desobedientes”, *Cinco Días*, 4 de noviembre, pp. 44.

El individualismo moral no da por sentado el egoísmo de los individuos, sino que formula que un individuo es libre si está sujeto únicamente a las obligaciones que voluntariamente acepta. Por tanto, lo que les deba a otros, lo debe en virtud de algún acto de consentimiento: haber optado por algo, una promesa o un acuerdo consentido. La idea de que mis responsabilidades se limitan a las que yo mismo me imagino es liberadora. Presupone la libertad e independencia, en cuanto agente moral, de lo que cada uno es en sí mismo, su carencia de lazos morales previos, su capacidad de escoger sus propios fines. Ni la costumbre ni la tradición ni la condición social que se hereda, la libre elección de cada individuo es la única fuente de sus obligaciones morales (Sandel, 2009). Así pues, el individualista moral tolera todos los puntos de vista y considera que la prueba moral de un acto radica en que la persona haya considerado si era o no correcto, es decir, que haya actuado de acuerdo con sus creencias.

LECTURA 4: LOS LIBERTARIOS

Los libertarios son partidarios de que los mercados estén libres de toda atadura, se oponen a que los regule el Estado. El motivo no es la eficiencia económica, sino la libertad individual.

Cada uno tiene un derecho fundamental a la libertad: el derecho a hacer lo que se quiera con las cosas que se posea con tal de que se respeten los derechos de otros a hacer lo mismo.

Solo un Estado mínimo, uno que obligue a cumplir los contratos, proteja del robo a la propiedad privada y mantenga la paz, es compatible con la teoría libertaria de los derechos. Cualquier Estado que haga más carecerá de justificación moral. El libertario rechaza tres tipos de políticas y leyes que los estados modernos ejecutan de ordinario.

No al paternalismo. Los libertarios se oponen a las leyes que protegen a las personas del daño que puedan hacerse a sí mismas.

No a legislar sobre la moral. Los libertarios se oponen a que se use la fuerza coercitiva de la ley para promover alguna concepción determinada de la virtud o expresar las convicciones morales de la mayoría.

No a la redistribución de la renta o del patrimonio. En los *Fundamentos de la Libertad* (1960), el economista Friedrich A. Hayek (1899-1992) defendió que todo intento de que haya mayor igualdad económica no podrá ser sino coercitivo y destructivo para la sociedad libre. En *Anarquía, Estado y Utopía* (1974) Robert Nozick ofrece una defensa filosófica de los principios libertarios y ataca las ideas ordinarias de la justicia distributiva. Así, argumenta que “gravar las rentas del trabajo es equiparable a los trabajos forzados”. Si el Estado tiene derecho a reclamar una parte de los que gano, tendrá también el

derecho de reclamar parte de mi tiempo. En vez de tomar, digamos, el 30 por ciento de mis ingresos, podría obligarme a dedicar el 30 por ciento de mi tiempo a trabajar para el Estado. Pero si el Estado puede forzarme a trabajar para él, está, en esencia, afirmando que tiene un derecho de propiedad sobre mí. Esta forma de razonar nos conduce a meollo de la doctrina libertaria básica: que se es el dueño de uno mismo. El Estado no tiene derecho a impedirme que use mi cuerpo o disponga de mi vida como o cuando me apetezca.

Fuente: Sandel, M. J. (2009): *Justice: What's the Right Thing to Do?*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York.

Ahora bien, el hecho de que el individualista moral tolere todos los puntos de vista representa una contradicción, porque, en sí, es una posición absoluta: siempre debemos ser tolerantes. La diversidad de puntos de vista es valioso si nos ayuda a descubrir verdades que de otra forma nos habrían pasado desapercibidas. Es posible creer en verdades objetivas y oponerse a las opiniones contrarias, con un respeto delicado hacia aquellos de quienes discrepamos. Por otra parte, si rechazamos el concepto de que las creencias morales de una persona pueden estar sujetas a escrutinios y críticas, ¿cómo se podría mejorar la calidad de las decisiones morales? Ahora bien, según Aristóteles, es estúpido dar el mismo valor a las opiniones e imaginaciones de los que están en desacuerdo. Está claro, de hecho, que necesariamente unos u otros se equivocan.

Al insistir que la prueba moral de un acto radica en que la persona lo considere bueno o no, el individualismo moral niega el contenido de un acto concreto. Por consiguiente, habrá que suspender todo juicio sobre un acto referente a cuestiones como el aborto, el infanticidio, los derechos civiles y la pena capital, ya que estos actos serán buenos o malos en función de la creencia de quiénes los llevan a cabo. En suma, no se trata de una creencia, sino más bien de un pretexto para no tener creencias (Rachels, 2003). En definitiva, aunque la tolerancia es imprescindible, e incluso saludable, el individualismo moral llega demasiado lejos en su apreciación. Con frecuencia, las personas están en desacuerdo tratándose de cuestiones de orden moral, pero no por ello llegan a la conclusión de que un curso de acción siempre será igual de bueno que otro.

Relativismo cultural. El relativismo cultural (moral o descriptivo) es la idea de que la autoridad de las normas morales es relativa al tiempo y lugar (Lukes, 2008). Por tanto, sostiene que el orden moral depende de culturas, sociedades o comunidades particulares. Para esta concepción relativista, la moral equivale a la mera descripción de los valores de una sociedad dada, en un tiempo concreto. En este sentido, su máxima podría resumirse en ‘donde fueres, haz lo que vieres’. Además, considera que no existen parámetros válidos para juzgar el orden moral de una cultura, y que una persona sólo puede aspirar a entender las costumbres y los códigos morales de una sociedad dada. Así, un acto que se considera recto, bueno o virtuoso en una cultura puede juzgarse equivocado, malo o vicioso en otra. El relativismo cultural considera simplemente que la gente de culturas diferentes tiene creencias distintas acerca de la moralidad. Y las creencias son verdaderas siempre que estén de acuerdo con el estándar moral de la cultura de que se trate (Frederick, 2001a), entendiendo como tal un grupo razonablemente coherente de valores y normas morales que una sociedad bien diferenciada (o grupo étnico) acepta. Para los relativistas, inmoral no significa nada más que lo que es contrario a las costumbres de una época y lugar. De este modo, no hay prácticas morales absolutas. Ningún estándar de referencia es moralmente mejor o peor que otro ni tiene sentido decir que uno es más verdadero o más correcto que otro. En consecuencia, resulta evidente que la actitud correcta hacia otros estándares morales, y las prácticas que avalan, es la tolerancia. Llevado al extremo, el relativismo cultural

postula que no hay una moralidad superior, internacional o universal, que las normas morales de todas las culturas merecen igual respeto. Los relativistas culturales afirmarían que las empresas y los gerentes que hacen negocios en un país están obligados a seguir las costumbres y los códigos morales de ese país.

Muchas de nuestras conductas son simplemente características de nuestra sociedad, aunque es fácil perder de vista este hecho. Por tanto, el relativismo cultural, al subrayar que nuestras opiniones morales pueden reflejar los prejuicios de nuestra sociedad, nos ofrece un antídoto contra el dogmatismo. Es una teoría atractiva, ya que está basada en la idea de que muchas de las prácticas y actitudes que nos parecen tan naturales son únicamente productos culturales (Rachels, 2003). Así pues, el relativismo cultural nos previene, con razón, del peligro de suponer que todas nuestras preferencias están basadas en algún estándar racional absoluto.

El relativismo cultural entraña tolerancia, transigencia; es decir, abstenerse de hacer juicios morales no relativos o la renuencia a condenar. Por tanto, plantea que hay que vivir en cooperación pacífica con quienes ven las cosas de otro modo. Pero la tolerancia presupone un juicio negativo o condena. Tolerar algo o a alguien es abstenerse de actuar contra lo que uno encuentra inaceptable. La tolerancia se muestra condenando, pero sin intervenir. Ahora bien, existe una palmaria incoherencia en afirmar la relatividad de la moral y, acto seguido, proclamar la tolerancia como un valor universal y, además, avalado por la razón, es decir, aduciendo la doctrina del relativismo cultural como razón para aceptarlo (Lukes, 2008). En este sentido, Karl Popper (1945) alerta sobre lo que denomina la paradoja de la tolerancia. Si ofrecemos tolerancia sin límites, también a aquellos que son intolerantes, si no estamos dispuestos a defender una sociedad tolerante de los ataques de la intolerancia, entonces los tolerantes serán destruidos, y con ellos la tolerancia. Por otra parte, la tolerancia no significa decir que todas las creencias, todas las religiones y todas las prácticas sociales son igualmente admirables. Al contrario, si no se creyera que algunas son mejores que otras, no habría nada que tolerar. El mensaje del relativismo cultural no es la tolerancia, sino, más bien, la abstención, es decir, que niega nuestro derecho a juzgar las creencias y prácticas de los demás, lo que va asociado a un corolario que sus defensores rara vez mencionan: niega también el derecho de los demás a juzgar las creencias y las prácticas nuestras (Lukes, 2008).

LECTURA 5: LEALTAD Y REGLAS

Viajas en el coche que conduce un amigo cercano cuando éste atropella a un peatón. Usted sabe que circulaba al menos a 56 km por hora en una zona urbana donde la máxima velocidad permitida es de 30 km por hora. Aparte de usted, no hay testigos. Su abogado dice que si testifica bajo juramento que su amigo conducía a 30 km por hora, lo salvará de consecuencias graves.

¿Qué derecho tiene su amigo de esperar que usted lo proteja? ¿Qué cree usted que haría en vista de las obligaciones que tiene un testigo bajo juramento y de las obligaciones que usted con su amigo?

En países de fuerte tradición protestante y democracia estable, como EEUU, Suiza, Suecia y Australia, casi el 80 por ciento de quienes contestaron a la pregunta pensó que el amigo “no tenía derecho o sólo tenía cierto derecho a esperar su ayuda, y elegía decir la verdad en el juzgado. En Corea del Sur y Yugoslavia, menos del 20 por ciento opinó de esta manera.

En Japón, los miembros del grupo dijeron que era un problema difícil y abandonaron la sala. Regresaron después de 25 minutos y dijeron que la respuesta correcta era decirle a su amigo: “Estaré de tu lado; daré la versión de los hechos que tú quieras, pero te pido que encuentres en nuestra amistad la valentía que nos permita decir la verdad”.

El relativismo cultural desafía nuestra creencia común en la objetividad y en la universalidad de los estándares morales, al considerar que diferentes culturas tienen códigos distintos de normas morales. De hecho, nos dice que no existen normas morales universales y que nuestro propio código ético es solamente uno entre muchos. Ahora bien, resulta fácil mirar con igual benevolencia toda suerte de sistemas de valores mientras los valores son de gente poco importante, alejada de nuestras preocupaciones. Pero la misma benevolencia resulta más difícil de mantener cuando se nos pide hacer antropología con los nazis (Lukes, 2008). En este sentido, los relativistas culturales nos impedirían cuestionar una sociedad antisemita cuyos jefes se propusieran exterminar a los judíos.

El hecho de que diferentes sociedades tengan estándares morales distintos no demuestra nada. También existen desacuerdos de una sociedad a otra en asuntos científicos: en algunas culturas se cree que la tierra es plana, y que los espíritus malignos causan las enfermedades. Y, sin embargo, no concluimos que existe una verdad en geografía o en medicina. Más bien, se concluye que en algunas culturas las personas están más informadas que en otras (Rachels, 2003).

El relativismo cultural elimina la sensación de conflicto entre juicios morales aparentemente contradictorios al sugerir que, puesto que son relativos a diferentes patrones, en realidad no se hallan en conflicto. Así pues, el relativismo amenaza con privarnos de la confianza moral, de la sensación de que llevamos razón al condenar las acciones de los que obran mal y pensar que sus víctimas tienen derecho a no ser agraviadas (Lukes, 2008). Los defensores de los derechos humanos⁴ cuestionan las bases del relativismo cultural al invocar un ámbito de justicia y de moralidad que va más allá y está por encima de países, culturas y religiones particulares. Los derechos humanos se consideran inalienables (los países no pueden limitarlos ni acabar con ellos) e internacionales (de ámbito más amplio y superior que los países y culturas individuales). De igual forma, se reconoce un conjunto de cinco valores medulares que las personas asumen al margen de la nacionalidad o religión (Rachels, 2003; Kidder, 2005): compasión, justicia, honestidad, responsabilidad y respeto por los demás. Estos valores yacen en el corazón de los problemas de los derechos humanos y parecen trascender las diferencias más superficiales existentes entre las múltiples culturas.

Es claro que existen numerosas normas que se juzgan inmorales en algunas sociedades y que en otras se consideran moralmente aceptables, como la poligamia, el aborto, la esclavitud, el soborno o la tortura de animales. Pero de ahí no se deduce que no haya normas morales aplicables a todas las personas de todas las partes. De hecho, hay normas morales que todas las sociedades deben tener en común, porque resultan necesarias para la propia existencia de la sociedad. Las normas contra la mentira, el

⁴ Los derechos morales o derechos humanos son derechos que todos los seres humanos de cualquier nacionalidad poseen en el mismo grado simplemente porque son seres humanos. Junto con el movimiento por los derechos humanos ha surgido una conciencia de la necesidad de preservar los derechos culturales. Al contrario que los derechos humanos, los derechos culturales no recaen sobre los individuos sino sobre los grupos, tal como las minorías étnicas, las órdenes religiosas o las sociedades y pueblos indígenas. Los derechos culturales incluyen la capacidad de un grupo para preservar su cultura, educar a sus hijos en las formas de sus antepasados, continuar su lengua y no verse privado de su base económica por el país en que se hallen situados.

robo y el asesinato son tres ejemplos. De hecho, estas normas están en vigor en todas las culturas viables. Es un error sobreestimar la extensión de las diferencias entre culturas; todos estamos de acuerdo en que la tortura, el genocidio y muchas otras prácticas atroces son malas, independientemente de las creencias culturales. Puesto que el relativismo cultural afirma lo contrario, el relativismo cultural no parece aceptable desde este punto de vista (Frederick, 2001a).

Durante la mayor parte de la historia de Occidente, el lugar de la mujer en la sociedad ha estado estrechamente circunscrito: no podía tener propiedades, no podía votar y no podía ocupar un cargo público, entre otras prohibiciones. Recientemente buena parte de estas normas han cambiado, y este cambio se considera un progreso. Ahora bien, progreso significa reemplazar una forma de hacer las cosas por otra mejor. No obstante, si las formas antiguas estuvieron de acuerdo con los criterios sociales de su época, el relativismo moral defendería que es un error juzgarlas con los criterios de otra época. Decir que hemos hecho progresos en cuanto a las normas morales implica el juicio de que la sociedad actual es mejor, y este tipo de progreso no es posible si lo que se considera moral guarda relación con un marco temporal específico (Rachels, 2003).

De igual modo, si todos nuestros juicios morales están culturalmente delimitados, también podemos entonces ser nacionalistas o racistas o incluso igualitarios. Un relativista enteramente coherente puede exigir que todos los extranjeros se vayan a sus respectivos países para que así puedan vivir rodeados de sus propios valores (Lukes, 2008).

El relativismo tiene consecuencias incoherentes. Por ejemplo, no podríamos decir que la esclavitud de los niños, según se practica en muchas partes del mundo, es incorrecta. Sin embargo, aunque en última instancia es rechazada, el relativismo recuerda que aunque las diferentes sociedades tienen distintas convicciones morales, estas no pueden descartarse simplemente porque no concuerden con las propias.

El relativismo cultural tiene muchas implicaciones para los negocios, porque en la época actual es cada vez mayor la cantidad de empresas que operan en el mercado global y sus empleados se enfrentan a infinidad de normas culturales, desde diferencias en los modales para comer, hasta religiones y normas morales diferentes. Para protegerse contra estos y otros problemas morales, algunas empresas han establecido códigos de conducta para los negocios internacionales. Estos reguladores de conducta exponen con precisión qué tipos de acciones están permitidas y proporcionan procedimientos y sistemas de apoyo que los individuos pueden utilizar en situaciones ambiguas. Encontrar valores compartidos en las diferentes culturas permite a las empresas construir asociaciones y alianzas más eficaces, especialmente con empresas de otras nacionalidades. Así pues, los trabajadores deben entender y respetar el código de conducta de la empresa, ya que recoge el conjunto de valores medulares de la misma.

Algunos consideran que hay dos tipos de estándares morales (Donaldson y Dunfee, 1999): 1) las hipernormas que son aquellos estándares morales que deben aplicarse a todas las personas de todas las sociedades, y 2) las normas microsociales, que son las que difieren de una comunidad a otra y que deben aplicarse a las personas sólo si su comunidad acepta esas normas particulares. Una hipernorma serían los derechos humanos y una norma microsocial es la que permite a un padre y a un hijo tener una esposa en común, como ocurre en el Tíbet. Las hipernormas tienen prioridad sobre las

normas microsociales. Cuando un directivo de una empresa trabaja en una comunidad extranjera debe seguir las normas microsociales de esa comunidad en tanto no violen las hipernormas. Si las violan, entonces no debe aceptarlas, ni mucho menos seguirlas.

1.2. Sistemas éticos

La ética en los negocios se inspiró en las teorías éticas tradicionales. El enfoque habitual consiste en presentar la teoría del utilitarismo, basada en las obras de Bentham y Mill, representativa de una clase de pensamiento consecuencial frente a la teoría de Kant en relación con el imperativo categórico, considerado el método deontológico de la ética. También destaca la ética de la virtud, apoyada básicamente en los trabajos de Aristóteles. En años recientes adquiere importancia la teoría del contrato social.

Antes de pasar a desarrollarlas, conviene dejar claro que las diversas teorías de la ética no pueden aplicarse a voluntad, según parezca dictar la situación, ya que cada una de ellas conlleva un compromiso con el marco filosófico en que se apoya y que le da su riqueza y lógica fundamental. Son, no obstante, marcos en conflicto (Buchholz y Rosenthal, 2001).

1.2.1. Utilitarismo

El utilitarismo⁵, teoría propuesta por David Hume (1711-1776), que recibió su formulación definitiva de Jeremy Bentham (1748-1832) y de John Stuart Mill (1806-1873), es una teoría ética consecuencialista. Es una teoría ética porque se ocupa de establecer si las acciones humanas son buenas o malas. Es consecuencialista, porque nos muestra que el hecho de que un acto sea bueno o malo está determinado exclusivamente por las consecuencias, no por ninguna característica del propio acto. Por ejemplo, si hago una promesa, y luego actúo de forma contraria, mi acto sería malo para mucha gente. Para el utilitarista, sin embargo, el hecho de que romper una promesa sea bueno o malo depende de las consecuencias del acto. Si romper una promesa beneficia a más personas que cumplirla, mejor romperla. Es decir, hay que actuar para producir las mejores consecuencias, por lo que un acto es moralmente bueno o malo dependiendo de sus consecuencias.

El utilitarismo clásico, la teoría de Bentham y Mill, puede resumirse en tres proposiciones. En primer lugar, las acciones se juzgan como correctas o incorrectas solamente en virtud de sus consecuencias. No importa nada más. En segundo lugar, al evaluar las consecuencias, lo único que importa es la cantidad de utilidad (beneficios menos daños) que se crea, no los beneficios totales. Deben tomarse en cuenta los daños y beneficios inmediatos y todos los previsibles en el futuro que cada alternativa ofrecerá a cada individuo, así como cualquier efecto indirecto importante. En tercer lugar, la utilidad de cada ser cuenta por igual. Si un ser es capaz de sufrir, lo debemos tener en cuenta al decidir qué hacer, incluso si el ser en cuestión es no humano⁶. En suma, en cualquier situación solo un acto es moralmente correcto; aquel cuya utilidad es la mayor en comparación con la utilidad de todas las demás alternativas. Por tanto, al tomar una decisión, hay que tener en cuenta el efecto que las diferentes opciones tendrán en todos

⁵ Este apartado se basa fundamentalmente en el trabajo de Snoeyenbos y Humber (2001).

⁶ En palabras de Bentham “si el ser es humano o no humano, es algo tan poco importante como si es negro o blanco” (Rachels, 2003).

los interesados con objeto de seleccionar la que optimice la utilidad para la mayor cantidad de personas (Velasquez, 2011).

LECTURA 6: EL EGOÍSMO MORAL

El egoísmo moral sostiene que la mejor acción es aquella que produce las mejores consecuencias para el agente. Se trata, pues, de un tipo de teleología que sustenta la opinión radical de que el único deber es el de promover los intereses propios. Por tanto, el principio del interés propio resume todos los deberes y obligaciones naturales de un individuo. El egoísmo moral supone que el hombre es, por naturaleza, un ser egoísta. Esta doctrina ha sido defendida en el pasado por Thomas Hobbes (1588-1679).

Para el egoísmo moral el comportamiento aceptable es el que maximiza las consecuencias para la persona. Define ‘hacer lo correcto’, el centro de la filosofía moral, como efectuar el acto que promueve el mayor bien para uno mismo. Si todos siguen esta regla, debe aumentar el bienestar de la sociedad como un todo. La obra de Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (publicada en 1776), presenta un argumento a favor del egoísmo como ideal práctico, al menos en el ámbito económico.

El egoísmo moral no dice que se deban evitar acciones que ayuden a otros. Puede suceder que en muchos casos el interés del individuo coincide con los intereses de otros, de tal modo que al ayudarse a sí mismo estaría ayudándolos, lo quiera o no. O puede suceder que ayudar a otros sea un medio eficaz para crear algún beneficio para uno mismo.

La moral común consiste en obedecer ciertas reglas: evitar dañar a otros, ser sinceros, cumplir nuestras promesas, etc. A primera vista, estos deberes parecen tener poco en común. El egoísmo moral sería la teoría de que todos estos deberes se derivan en última instancia de un principio fundamental de interés propio. De acuerdo con este planteamiento, Thomas Hobbes sugirió que el principio del egoísmo moral conduce ni más ni menos que a la Regla de Oro: no debes hacer a los demás lo que no quieras que te hagan, porque, si se lo haces, los demás muy probablemente te lo harán.

El argumento más obvio contra el egoísmo moral es que aprobaría acciones malas, si esas acciones benefician a quien las hace. Por otra parte, si el punto de vista de la ética fuera el del interés propio, no podría haber nunca soluciones morales para conflictos de intereses. Para un defensor del egoísmo moral, la vida es esencialmente una larga serie de conflictos en los que cada persona tiene el derecho de hacer todo lo que pueda por ganar. Desde esta perspectiva, el moralista no es un juez que resuelve disputas, sino más bien un árbitro de boxeo, que pide a cada contrincante hacer su mayor esfuerzo.

En realidad, el egoísmo moral divide el mundo en dos categorías de personas –yo y los demás– y considera los intereses del primer grupo más importantes que los del segundo grupo. Esto lleva a que el egoísmo moral sea una doctrina arbitraria, como lo puede ser el racismo.

Fuente: Rachels, J. (2003): *The Elements of Moral Philosophy* (4th Edition), McGraw-Hill, Nueva York.

Aunque los problemas de medición del utilitarismo son graves, si se superaran, la teoría tendría claras ventajas como teoría ética en el contexto de los negocios. Como utilitaristas, los gerentes no buscarán maximizar sólo su utilidad o la de la empresa: han de considerar por igual a todos los afectados por sus actos. En este sentido, la mejor transacción en los negocios es aquella que permite obtener el mejor resultado tomando en consideración tanto la utilidad del comprador como la del vendedor, así como las de otros grupos de interés. Además, el utilitarismo proporciona un método definido para determinar qué acto es bueno. Previene respecto a actuar con base en meras intuiciones, por lo que exige enumerar las opciones, considerar todas sus consecuencias, estimar la utilidad, para, después, actuar de modo que la utilidad se maximice.

El utilitarismo también explica por qué ciertas prácticas de negocios se consideran inmorales. Violar un contrato es generalmente malo porque hacerlo casi nunca maximiza la utilidad. Si usted promete a sus empleados un aumento de sueldo (y no intervienen otros factores) debe cumplir su promesa, porque hacerlo conducirá generalmente a mejores consecuencias que romperla. Sin embargo, las normas morales, como ‘cumple tus contratos’, no son inviolables. Si uno firma un contrato para construir una fábrica, pero luego descubre que hacerlo destruirá un ecosistema y no maximiza la

utilidad, debe romper el contrato. Si el gerente prometió a los empleados un aumento de sueldo, pero la empresa entra en una recesión profunda, es posible que maximizar la utilidad le exija romper su promesa. De este modo, el utilitarismo puede explicar las normas morales que se emplean en los negocios y, al mismo tiempo, permitir también a las empresas la flexibilidad de infringir dichas normas cuando la utilidad así lo exige.

El punto más débil del utilitarismo, sostienen muchos, es su falta de respeto a los derechos individuales. Como sólo le preocupa la utilidad, puede no tener miramientos con los individuos (Sandel, 2009). Incluso puede justificar actos que generalmente consideramos inmorales. Por ejemplo, podría aducirse que ahorcar públicamente a un inocente surte el efecto beneficioso de disuadir a los delincuentes violentos; por tanto, causaría más beneficios que daños. Pero la conclusión repugna nuestro sentido de justicia. Por otra parte, el utilitarismo parece equivocado porque excluye consideraciones retrospectivas, por ejemplo, las promesas. Es decir, el utilitarismo hace irrelevante el pasado y justamente esa razón lo cataloga de deficiente. También se ha alegado que el utilitarismo puede ser irracional, al exigir que las personas se abstengan de favorecer a su familia o a sus amigos por encima de los extraños, cuando se produce mayor utilidad ayudando a extraños. Algunos otros problemas relacionados con el utilitarismo incluyen los siguientes (Weiss, 2005): a) no existe acuerdo sobre la definición de utilidad para todos los interesados; b) no existe acuerdo sobre quién decide lo que es bueno para quiénes; c) las acciones no se juzgan, sino más bien sus consecuencias; d) no se especifica cómo se miden los daños y los beneficios de los intereses no monetarios y e) los principios de justicia y derecho se ignoran. Aun dados estos problemas, el utilitarismo es valioso bajo algunas condiciones: cuando los recursos son fijos o escasos; cuando las prioridades están en conflicto; cuando ninguna opción clara satisface las necesidades de todos y cuando están implicados colectivos grandes o diversos en una relación de suma cero.

1.2.2. Universalismo

El universalismo, también denominado ética deontológica, sostiene que el fin de una acción no justifica los medios empleados para alcanzarlo: siempre deberá hacerse lo correcto, aunque hacer lo malo maximice las utilidades generales, comportamiento que defiende el utilitarismo.

El término deontología se deriva de la palabra griega *don*, que significa deber. Emmanuel Kant (1724-1804) es el deontólogo por excelencia. Para Kant basar la moral del individuo en los beneficios y los daños del acto destruye su dignidad como persona. Según su concepción, el utilitarismo, no nos enseña a distinguir lo bueno de lo malo, sino sólo a echar mejor las cuentas (Sandel, 2009).

Kant sostiene que el mayor bien es la buena voluntad y que las personas con buena voluntad cumplen con su deber porque así lo consideran. Distinguió dos tipos de deberes: a) el imperativo hipotético, o mandato de la razón, que obliga bajo ciertas condiciones, como, por ejemplo, la de desear ciertos fines, y tiene la forma ‘si quieres conseguir X, debes hacer Y’, es decir, está relacionado con hacer algo como un medio para conseguir otra cosa: di siempre la verdad si quieres que te respeten o no mates si no quieres ir a la cárcel. Los deberes hipotéticos nos dicen lo que hay que hacer o dejar de hacer para obtener o evitar algo, y b) el imperativo categórico, que se refiere a los deberes que se requieren *per se*, sin estar sujetos a ninguna condición. Kant sostiene

que, así como los deberes hipotéticos son posibles porque tenemos deseos, los deberes categóricos son necesarios porque tenemos razón. Por tanto, la base del imperativo categórico es la razón. Así pues, el principio fundamental de la ética, el imperativo categórico, es un requerimiento de la razón y es vinculante para todos los seres racionales. Kant argumenta que las personas son dignas de respeto, no porque seamos nuestros propios dueños, sino porque somos seres racionales, capaces de razonar: somos además seres autónomos, capaces de actuar y elegir libremente. Actuar libremente no consiste en escoger los mejores medios para un fin dado; consiste en elegir el fin mismo por lo que es. Kant afirma que los motivos de un acto son más importantes que el acto en sí y que sus consecuencias. Cuando actuamos autónomamente, según una ley que nos damos a nosotros mismos, si hacemos algo, será por lo que es, como un fin en sí mismo. Dejamos de ser instrumentos de fines dados de fuera de nosotros. Esta capacidad de actuar autónomamente es lo que confiere a la vida humana su especial dignidad. Establece la diferencia entre las personas y las cosas (Sandel, 2009).

Para Kant, respetar la dignidad humana significa tratar a las personas como fines en sí mismos. Esta es la razón de que esté mal usar a las personas en pos del bienestar general, como hace el utilitarismo. Kant formuló el imperativo categórico de tres maneras (Bowie, 2001; Velasquez, 2011):

- Obra sólo según aquellas máximas que, al mismo tiempo, puedas querer (es decir, desear racionalmente) que se conviertan en una ley universal. Las razones de una persona para actuar deben ser razones universales por las que todos puedan actuar, al menos en principio.
- Actúa como si pertenecieras a un reino ideal en el cual fueras súbdito y soberano al mismo tiempo (las razones de una persona para actuar deben ser reversibles, es decir, razones que esa persona estaría dispuesta a aceptar que otros usaran, incluso como base del trato hacia ella).
- Trata siempre a una persona como un fin y nunca como un medio. Es otro modo de decir que no debemos utilizar a una persona, sino reconocer en ella su humanidad.

La ley moral es un imperativo categórico, un principio que requiere que tratemos a las personas con respeto, como fines en sí mismas. Solo cuando actúo en concordancia con el imperativo categórico actúo libremente. Pues cuando actúo conforme a un imperativo hipotético actúo para satisfacer algún interés o fin que me es dado desde fuera de mí mismo. Pero en este caso no soy realmente libre; mi voluntad no está determinada por mí, sino por fuerzas externas: las que me impongan mis circunstancias o las necesidades o deseos que resulte que tenga (Sandel, 2009). En este sentido, Kant considera que el suicidio está mal por la misma razón que está mal el asesinato. Ambos tratan a las personas como cosas y no respetan a la humanidad como un fin en sí misma.

En realidad, la prueba del imperativo categórico se convierte en un principio de juego limpio. Una de sus características esenciales es no hacer ninguna excepción ni siquiera con uno mismo, lo que no significa considerar las reglas como absolutas. Todo lo que requiere la idea básica de Kant es que, cuando violemos una regla, lo hagamos por una razón que cualquiera en nuestra posición estaría dispuesto a aceptar (Rachels, 2003). El valor moral de una acción no consiste en las consecuencias que se siguen de ella, sino en la intención con la que se haya realizado. Lo que importa es hacer lo que se debe porque es lo debido, no por motivos ulteriores.

Por otra parte, Kant es célebre por defender que cualquier práctica mercantil que coloque el dinero en el mismo nivel que la persona es inmoral. De esta forma, un ser humano no puede usar a otro simplemente para satisfacer sus intereses personales. Tratar a una persona como un fin, y no como un medio, en una relación de negocios exige dos cosas (Bowie, 2001). En primer lugar, requiere que las personas no se usen, es decir, no debe existir coacción o engaño, que Kant considera las formas fundamentales de hacer el mal a los demás. En segundo lugar, implica que las empresas deben organizarse de modo que contribuyan al desarrollo de las capacidades humanas morales, en lugar de inhibirlas. La idea de actuar como si uno fuese soberano y súbdito al mismo tiempo promueve la creación de un trabajo significativo. Por ello, un kantiano avalaría el *empowerment* y el trabajo en equipo, al considerar la empresa como una comunidad moral. Una de las principales implicaciones de la ética de Kant es que actúa como una crítica moral de las estructuras organizativas jerárquicas y autoritarias, a la par que aboga por una democratización del lugar de trabajo.

Las principales desventajas del imperativo categórico de Kant son las siguientes (Weiss, 2005): a) estos principios son imprecisos y poco prácticos, ya que es difícil pensar en toda la humanidad cada vez que uno debe tomar una decisión en un dilema ético y b) es difícil resolver conflictos de interés cuando se usa un criterio que afirma que todos los individuos deben ser tratados igual, pues el imperativo categórico no permite establecer prioridades. También justifica actos absurdos como, por ejemplo, decir la verdad a un demente, armado con un hacha, que me pregunta dónde puede encontrar a mi amigo. Además, asigna un papel inadecuado a la compasión, la simpatía y la piedad, entre otras emociones, que las considera irrelevantes para la moral. Sin embargo, Kant recuerda que el ser humano debe considerarse por encima de los intereses, bases de poder o consecuencias de nuestras acciones.

1.2.3. Ética de la virtud

La ética de la virtud enfatiza el carácter moral en contraste con los principios morales (deontología) o las consecuencias de los actos (consecuencialismo). Aristóteles afirmaba que el ser humano se desarrolla con el cultivo de la virtud. La virtud es una forma de sentir y conducirse: una tendencia a actuar, desear y sentir de un modo determinado en la circunstancia apropiada. La virtud entraña una disposición estable o uniforme a comportarse moralmente en un sentido positivo, es decir, a querer el bien. Lo opuesto a ella es el vicio. Un acto moral por sí solo, aislado o esporádico, no basta para considerar a un individuo virtuoso. Decimos de alguien que es disciplinado, generoso o sincero cuando le hemos visto practicar las correspondientes virtudes una y otra vez. Por ello, como decía Aristóteles, la virtud es un hábito, o sea, un tipo de comportamiento que se repite, o una disposición adquirida y uniforme a actuar de un modo determinado. El individuo contribuye con sus virtudes a la realización de las normas morales no mediante actos inusitados o privilegiados (los propios del héroe o de la personalidad excepcional), sino con actos cotidianos y continuados que responden a una disposición permanente y estable. Desde el punto de vista moral, el individuo ha de estar siempre en forma, preparado o dispuesto. Esto es lo que tradicionalmente se quería decir al hablar de una persona virtuosa, como dispuesta siempre a preferir el bien y a realizarlo. La moralización del individuo –y su contribución a la moralización de la sociedad– se logra justamente adquiriendo esas disposiciones o capacidades para pretender lo bueno y obrar moralmente en un sentido valioso (Sánchez, 2005). Una virtud moral se adquiere y no es una característica natural como la inteligencia, la

belleza o la fuerza. Una virtud moral es digna de elogio porque es un logro, es decir, su desarrollo requiere esfuerzo.

Así pues, la ética de la virtud se centra en el agente: la persona que realiza el acto a la luz de las circunstancias y de todos sus demás actos. El punto de partida es Aristóteles (384-322 a.C.). En su *Ética a Nicómaco* plantea la virtud como rasgos que nos ayudan a llevarnos bien y a ser afines entre nosotros, tales como la justicia, la templanza, la fortaleza y la prudencia⁷.

Aristóteles sostenía que la persona virtuosa elige el punto medio razonable entre los extremos de exceso y deficiencia. Es la prudencia, la virtud de nuestro intelecto, lo que nos permite saber qué es razonable en una situación determinada.

Para Aristóteles la vida moral tiene como meta la felicidad, pero no como la entienden los utilitaristas, es decir, maximizar el excedente de beneficio con respecto a los daños. Para Aristóteles, la felicidad no es un estado de la mente, sino una forma de ser, una actividad del alma que concuerda con la virtud. Por tanto, la opción razonable en una situación es la que contribuye a una vida feliz. Un individuo prudente tiene la capacidad de saber qué opciones son esas, y tal capacidad se adquiere mediante el aprendizaje y la experiencia. Las virtudes morales, como la fortaleza, la templanza y la justicia, le permiten controlar sus deseos, emociones y acciones. Así, la persona tomará las decisiones que la prudencia determine que son las correctas para la situación, y se reprimirá de hacer elecciones erróneas “excesivas” que sus emociones y deseos pudieran tentarle a realizar. Además de estas tres virtudes (fortaleza, templanza, justicia), Aristóteles describe otras más⁸, como se señala en la figura 2 (Velasquez, 2011).

<i>Emoción o acción implicada</i>	<i>Vicio por exceso de la acción o emoción</i>	<i>Virtud del punto medio de la emoción o acción</i>	<i>Vicio por defecto de la emoción o acción</i>
Miedo	Temeridad	Fortaleza	Cobardía
Placer	Intemperancia o desenfreno	Templanza	Insensibilidad o autoprivación
Tomar lo justo	Injusticia: tomar más	Justicia	Injusticia: tomar menos
Donar dinero	Derroche	Generosidad	Avaricia
Gastar dinero	Ostentación	Refinamiento	Tacañería
Sentirse admirado	Vanidad	Confianza	Autodegradación
Buscar honor	Ambición desmedida	Ambición	Falta de ambiciones

⁷ Un filósofo de la virtud mucho más radical y distinto es Friedrich Nietzsche (1844-1900), que destacaba virtudes más solitarias, artísticas y guerreras, como la independencia, la creatividad y la disposición a correr riesgos. Así, mientras en Aristóteles la imagen preponderante es la de vivir en armonía, en Nietzsche lo es la de seguridad en uno mismo. Aristóteles representa más las virtudes de los gerentes, mientras que Nietzsche representa las virtudes del empresario. Por su parte, Confucio (551-479 a.C.) señaló la manera de llegar a la armonía universal (*Tao*) mediante los actos justos (*Jen*) en armonía con los demás (*Yi*) (Solomon, 2001).

⁸ Seligman (2002) considera que hay una convergencia asombrosa a través de las épocas y de las culturas acerca de la virtud. Confucio, Aristóteles, Tomás de Aquino, el código Samurai Bushido, el Bhagavad Gita y otras venerables tradiciones divergen en detalles, pero todas ellas comparten seis virtudes centrales: sabiduría, valor, humanidad, justicia, templanza y trascendencia.

Enojo	Irascibilidad	Buen humor	Apatía
Vergüenza	Timidez	Autoestima	Arrogancia
Hablar de uno mismo	Fanfarronería	Honestidad	Falsa modestia
Entretener a las personas	Bufonería	Ingenio	Rudeza
Socializar	Servilismo	Simpatía	Espíritu pendenciero

Figura 2: Diferentes virtudes (Velasquez. 2011)

La virtud moral surge como resultado de un hábito. Es una de las cosas que se aprenden haciéndolas. Adquirimos virtudes practicándolas, tal y como ocurre con las artes. En este sentido, adquirir una virtud es como aprender a tocar la flauta. Nadie aprende a tocar un instrumento musical por leer un libro o asistir a una clase. Hay que practicar. Nos volvemos justos haciendo actos justos, temperados haciendo actos temperados, valientes haciendo actos valientes. Ahora bien, si la virtud moral se aprende con la práctica, en primer lugar tendremos que adquirir de algún modo los hábitos debidos. Según Aristóteles, ese es el propósito primario de la ley: cultivar los hábitos que llevan a un carácter bueno. Así pues, el hábito es el primer paso de la educación moral. Pero, si todo va bien, el hábito acaba por prender y es entonces cuando le vemos el porqué: inculcar una conducta virtuosa ayuda a adquirir la disposición de actuar virtuosamente (Sandel, 2009).

LECTURA 7: ÉTICA DE LA JUSTICIA

John Rawls (1921-2002) en *A Theory of Justice* (1971) sostiene que para pensar en la justicia hay que preguntarse cuáles serían los principios con los que estarían de acuerdo todo el mundo en una situación inicial de igualdad. Para ello, desarrolló la idea de una situación modelo, una posición privilegiada en la que uno tenía que situarse mentalmente como juez moral. A esa situación la llamó “posición original”, una especie de estado original o primigenio. Las personas que tienen que tomar decisiones de tipo moral tienen que situarse en una posición en la que puedan entenderse sobre la base de la igualdad en torno a normas y raseros para dichas decisiones. Esas normas y raseros han de ser luego aceptadas por todos y ser válidas para todos. Ahora bien, aquellos que, desde una posición original, tienen que decidir sobre los principios de la justicia, han de hacerlo tras el “velo de la ignorancia”, que impide temporalmente saber nada de quiénes somos en concreto. Tras él no sabemos nuestro género, nuestra raza o nuestras convicciones religiosas. Tampoco sabemos si estamos sanos, si poseemos titulaciones superiores, si nacimos en una familia pudiente. Si nadie sabe nada de todo esto, decidiremos en una posición originaria de igualdad. Puesto que nadie tendría un poder negociador superior, los principios acordados serían justos.

La posición original incorpora las tres ideas morales de Kant de reversibilidad (los grupos eligen principios que aplicarían a sí mismos), universalidad (los principios se deben aplicar a todos por igual), y la idea de tratar a las personas como un fin (cada persona tiene una voz igual en la elección de los principios) (Velasquez, 2011).

Aquellos que se encuentran en esa posición original imaginada deben tener todas las mismas premisas y no estar expuestos a ninguna coacción externa. Cada uno persigue su propio interés, pero sabe, al mismo tiempo, que debe hacerlo dentro de un colectivo social. Todos ellos deben estar bajo el “velo de la ignorancia”, es decir, no saben si van a estar en el extremo de la sociedad de los que tienen éxito o en el de los que no lo tienen. Un estado original definido de ese modo, según Rawls, no solo asegura que los individuos tomen sus decisiones de un modo imparcial y razonable, sino sobre todo, que incluyan la situación de los desfavorecidos socialmente en sus reflexiones.

Los principios de justicia que propone sostienen que la distribución de los beneficios y las cargas de una sociedad son justos si:

1. Cada persona tiene el mismo derecho al sistema social más amplio de iguales libertades básicas que sea posible para todos.

2. En consecuencia, las desigualdades sociales y económicas han de ser tales que
a) bajo la restricción del principio del ahorro, tengan que proporcionar la mayor ventaja posible a los menos desfavorecidos y

b) han de estar asociadas a posiciones y cargos que dejen abierta a todos, de un modo apropiado, una justa igualdad de oportunidades.

En realidad se trata de tres principios. El principio 1 se llama principio de igual libertad. Todos los ciudadanos tienen derecho a un máximo de libertades fundamentales y derechos civiles, siempre y cuando las mismas estén en concordancia con las libertades de los demás. Dichas libertades básicas incluyen el derecho a votar, la libertad de expresión y de conciencia, y las demás libertades civiles, como la libertad de propiedad privada o la libertad de no ser sujeto a arresto arbitrario. Estos derechos fundamentales y libertades del ciudadano han de ser iguales para todos e intocables. El principio de igual libertad garantiza a todos los ciudadanos una serie determinada de libertades fundamentales al nivel más elevado que se pueda garantizar a todos por igual, lo que no convierte a estas libertades en derechos absolutos. Cada persona tiene un derecho igual a un esquema plenamente adecuado de iguales derechos y libertades básicas, tal que dicho esquema sea compatible con un esquema similar para todos

El apartado a) del principio 2 se llama principio de diferencia. Supone que una sociedad tendrá desigualdades, pero dará los pasos necesarios para mejorar la posición de sus miembros más necesitados, como los enfermos y los discapacitados, a menos que esas mejoras impongan tal carga a la sociedad que todos, incluyendo los necesitados, empeoren sus condiciones. Si tengo la posibilidad de elegir entre una sociedad en la que muchos puedan llegar a hacerse muy ricos, pero, al mismo tiempo, puedan caer por debajo de los límites de la pobreza, y otra sociedad en la que el bienestar esté limitado hacia arriba, pero que garantice un abastecimiento mínimo a los más pobres, se escogerá la última. Se escogería una sociedad que garantice un abastecimiento mínimo. Por tanto, este principio incluye la idea del Estado de bienestar social. Rawls no exige una igualdad social, pero, siguiendo el principio de la hermandad, pide una sociedad en la que los más pobres siempre puedan sacar provecho de la riqueza total de la sociedad. Está dispuesto a tolerar que los ricos se vuelvan cada vez más ricos, que incluso la línea divisoria entre ricos y pobres sea cada vez más abismal, pero solo bajo la premisa de que el abastecimiento material de los más pobres esté mejorando constantemente. El principio de la diferencia corrige la distribución desigual de aptitudes y dotes sin lastrar a quienes los posean. ¿Cómo? Alentando a los bien dotados a desarrollar y ejercer su talento, pero comprendiendo que la recompensa que su aptitud cosecha en el mercado pertenece a la comunidad en su conjunto. No se lastre a los mejores corredores; déjeselos correr y que lo hagan lo mejor que puedan. Reconózcase de antemano, simplemente, que lo que ganan no les pertenece solo a ellos, que deberían compartirlo con quienes carecen de dotes similares.

“Nadie merece su mayor capacidad natural, ni se merece un punto de partida más favorable en la sociedad. Pero de ahí no se sigue que deban eliminarse esas distinciones. Hay otra forma de tratarlas. Se puede disponer la estructura básica de la sociedad de forma que esas contingencias obren por el bien de los menos afortunados”.

“La distribución natural ni es justa ni injusta; ni es injusto tampoco que las personas nazcan en la sociedad en alguna posición particular. Son, simplemente, hechos naturales. Lo que es justo e injusto es la manera en que las instituciones tratan esos hechos”. Rawls propone que los tratemos aceptando “compartir los unos el destino de los otros y sacar provecho de los accidentes de la naturaleza y de las circunstancias sociales solo cuando redundan en el beneficio común”.

El apartado b) del principio 2 se llama principio de igualdad equitativa de oportunidades y sostiene que todos deben tener las mismas oportunidades para competir por los puestos más privilegiados de las instituciones de la sociedad. Esto significa que la cualificación para el trabajo se debe relacionar con los requisitos de la tarea (por consiguiente, la discriminación racial y sexual se prohíben), y que cada persona debe tener acceso a la capacitación y la educación necesarias para desempeñar el trabajo que desea. El principio de igualdad equitativa de las oportunidades no exige que se garantice a todas las categorías de ciudadanos la misma probabilidad de acceso a las diversas posiciones sociales; pide sólo que las personas que tienen los mismos talentos tengan la misma posibilidad de acceso a estas posiciones.

John Rawls representa un liberalismo cuyo programa es el de una “justicia de juego limpio” que se esfuerza por dar garantías económicas a los socialmente más débiles, pero que no está dispuesto a sacrificar los derechos civiles y las libertades del ciudadano a fin de eliminar las desigualdades sociales.

La experiencia con los sistemas políticos ha demostrado, sin embargo, que las distintas demandas de justicia pueden entrar en conflicto. Y para afrontar esos posibles conflictos, Rawls da un claro orden de rango a los distintos principios de su teoría de la justicia. Solo a través de ello puede materializarse la justicia como juego limpio. Para ello sirven las llamadas normas de rango. La primera norma de rango estipula que las medidas que atañen a la distribución de bienes no pueden afectar bajo ningún concepto a las libertades básicas. El primer principio de la justicia está antepuesto al segundo y no en vano aparece en primer lugar: en caso de duda, es preciso decidir a favor de las libertades básicas. Por otro lado, según

la segunda norma de rango, la justicia social (principio de igualdad equitativa de oportunidades) tiene preferencia en relación con la eficiencia económica (principio de diferencia). Si solo se pueden obtener mejores resultados económicos a costa de los socialmente débiles, Rawls recomienda que se renuncie a ellos.

La sociedad que Rawls imagina debe combinar la libertad, la justicia social y el éxito económico, pero con una prioridad distinta: primero está la libertad, luego la justicia social, y al final, el éxito económico. Podemos describir esta secuencia a la inversa para demostrar que Rawls en ningún modo acepta una economía poco eficiente o precaria: es preciso encauzar la estructura de una sociedad económicamente exitosa, corregirla mediante cierta redistribución social sin que para ello se toquen los derechos y las libertades.

La teoría de Rawls tiene una serie de ventajas (Velasquez, 2011). Primero, la teoría preserva los valores básicos que se han integrado en nuestras creencias morales: libertad, igualdad de oportunidades y preocupación por quienes están en desventaja. Segundo, la teoría se ajusta con facilidad a las instituciones económicas básicas de las sociedades occidentales; no rechaza el sistema de mercado, los incentivos de trabajo ni las desigualdades consecuencia de la división del trabajo. Tercero, la teoría incorpora las presiones comunitarias e individuales intrínsecas en la cultura occidental. Cuarto, la teoría de Rawls toma en cuenta los criterios de necesidad, habilidad, esfuerzo y contribución. Quinto, la posición original ofrece una justificación moral.

Fuente: Sandel, M. J. (2009): *Justice: What's the Right Thing to Do?*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York.

Es habitual que se piense que actuar moralmente significa actuar según un precepto o regla. Pero Aristóteles cree que con esa manera de pensar se pierde un rango distintivo de la virtud moral. Se puede conocer la norma correcta y, sin embargo, no saber cómo o cuándo hay que aplicarla. El objetivo de la educación moral es que se aprenda a discernir las características peculiares de una situación que requieren que se aplique tal norma en vez de tal otra. Lo relativo a la conducta y a qué es bueno para nosotros carece de fijeza, como lo relativo a la salud. Quiénes actúan han de considerar qué es lo más apropiado para cada ocasión, tal y como ocurre en la medicina y en la navegación.

Sólo se puede decir una cosa de índole general acerca de la virtud moral, nos explica Aristóteles, que es un punto medio entre dos extremos. Pero enseguida concede que esta generalidad no nos lleva muy lejos, ya que discernir el punto medio en una situación dada no es fácil. El problema estriba en hacer lo debido, a la persona debida, en la medida debida, a la hora debida, por la razón debida y de la manera debida (Sandel, 2009). Esto significa que el hábito no lo es todo en la virtud moral. Siempre aparecen situaciones nuevas y hemos de saber qué hábito es el apropiado dadas las circunstancias. La virtud moral, pues, requiere del juicio, un tipo de conocimiento al que Aristóteles llama “sabiduría práctica”. Al contrario que el conocimiento científico, que se refiere a lo universal y necesario, el objeto de la sabiduría práctica es saber cómo hay que actuar. Debe reconocer los particulares, pues es práctica, y la práctica se refiere a los particulares. Aristóteles define la sabiduría práctica como un estado, razonado y cierto, en el que se tiene la capacidad de actuar con vistas al bien humano.

Quiénes tienen sabiduría práctica pueden deliberar correctamente sobre lo que es un bien, no sólo para sí mismos, sino para sus conciudadanos y para los seres humanos en general. Deliberar no es filosofar, pues atiende a lo cambiante y particular. Se orienta a la acción en el aquí y el ahora. Pero es más que calcular. Quiere descubrir cuál es el mayor bien humano que se puede conseguir dadas las circunstancias. Sólo llegamos a ser buenos deliberadores si bajamos a la palestra, sopesamos las distintas posibilidades, defendemos nuestra postura, mandamos y somos mandados. En pocas palabras: si somos ciudadanos (Sandel, 2009).

Para entender la mayor parte de las actividades humanas resulta esencial la idea de una ‘práctica’, una actividad compartida de cooperación, con objetivos y maneras de hacer las cosas mutuamente comprendidas, y la idea de ‘excelencia’ en dicha actividad, tanto en el sentido de las habilidades y el talento específicos requeridos para llevar a cabo dicha práctica como en el de rasgos y hábitos más generales que posibilitan la actividad. La esencia del enfoque de la virtud en la ética de los negocios es inducir el alejamiento de la mentalidad que sólo considere la rentabilidad y concebir los negocios como parte fundamental de una sociedad en la que vivir bien en conjunto, tratar con los demás y tener un sentido de autorrespeto son centrales y aumentar el beneficio es sólo un medio. Entre las virtudes comerciales se encuentran: la honradez, el valor (para tomar riesgos), la templanza (en los beneficios) y la justicia (Solomon, 2001).

Uno de los mayores problemas de la teoría es la dificultad de establecer aquellas normas de conducta, deseos y sentimientos que podemos considerar virtudes. Por ejemplo, el monógamo declararía virtud la fidelidad a su pareja, y el promiscuo exaltaría la virtud de la independencia sexual.

En general, lo que cuenta como virtud moral dependerá de las creencias personales acerca de los tipos de actuaciones que enfrentan los individuos. Por ejemplo, Santo Tomás de Aquino (filósofo cristiano de la Edad Media) acepta las cuatro virtudes cardinales o esenciales de Aristóteles: prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Pero como cristiano, les añade las virtudes cristianas o teologales: fe, esperanza y caridad; virtudes que permiten a una persona lograr la unión con Dios.

Las críticas a la ética de la virtud incluyen las siguientes (Weiss, 2005). En primer lugar, no aborda de manera adecuada dilemas que surgen de la ética aplicada, como el aborto. En segundo lugar, no puede abordar en forma correcta las acciones trágicas ocasionadas por las personas virtuosas. En tercer lugar, algunos actos son tan intolerables, como el asesinato, que debemos concebir una lista especial de ofensas que estén prohibidas, sin que la teoría de la virtud proporcione una lista de este tipo. En cuarto lugar, los rasgos del carácter cambian y sin práctica existe el riesgo de perder las competencias en esas áreas. Por último, está el problema de la reincidencia moral. En vista de que la virtud enfatiza características a largo plazo, corre el riesgo de pasar por alto mentiras particulares o actos de egoísmo, siempre que sean aberraciones temporales.

1.2.4. Contrato social

Definido por los primeros filósofos políticos, un contrato social es un conjunto de normas y suposiciones acerca de patrones de comportamiento entre los diversos elementos de la sociedad (Weiss, 2005). Thomas Hobbes (1588-1679), el filósofo británico más importante del siglo XVII, trató de mostrar que la ética debería entenderse como la solución a un problema práctico que surge del interés propio de los seres humanos. Todos queremos vivir tan bien como sea posible, pero para ello necesitamos un orden social pacífico y cooperativo gobernado por unas normas. Si no hubiera normas sociales ni un mecanismo aceptado por todos para hacerlas cumplir, cada uno de nosotros sería libre de hacer lo que quisiera. Hobbes llamó a esto el estado de la naturaleza, cuyo resultado es un constante estado de guerra de todos contra todos, una guerra que nadie puede tener esperanzas de ganar, por lo que la vida en el estado de la naturaleza sería intolerable.

Para escapar del estado de la naturaleza, debe encontrarse algún modo en el que las personas cooperen entre sí. Para ello, deben estar de acuerdo en que se establezcan unas normas para gobernar las relaciones mutuas y convenir en que se establezca una agencia, el Estado, con el poder necesario para hacer que se cumplan esas normas. Tal acuerdo de hecho existe y hace posible la convivencia social y de él forma parte cada ciudadano: es el contrato social.

Además de explicar el propósito del Estado, la teoría del contrato social explica la naturaleza de la ética. Ambos están estrechamente ligados: el Estado existe para hacer que se cumplan las normas más importantes indispensables para la convivencia social, mientras que la ética consiste en todo el conjunto de normas que facilitan la vida en sociedad. La idea fundamental del contrato social es la de reciprocidad: acordamos obedecer las normas a condición de que otros también las obedezcan. De este modo, cuando alguien viola la condición de reciprocidad, nos libera (por lo menos hasta cierto punto) de nuestra obligación hacia él, quedando sujeto a represalias.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) llegó a decir que, cuando mantenemos relaciones civilizadas con los demás, nos convertimos en un tipo diferente de seres. A este hombre nuevo, Rousseau le pide que deje de un lado las inclinaciones privadas y egoístas a favor de normas que promuevan imparcialmente el bienestar de todos por igual. Puede hacer eso sólo porque otros han acordado hacer lo mismo: esa es la esencia del contrato. Así pues, la ética del contrato social considera que la rectitud de una acción se determina por las costumbres y las normas de una comunidad.

Además de las precedentes, existe otra línea argumental, que se apoya en un problema de la teoría de la decisión conocido como el dilema del prisionero⁹, para justificar la teoría del contrato social. En la versión tradicional del juego, la policía ha arrestado a dos sospechosos (A y B) de cometer un delito realmente grave y los está interrogando en habitaciones separadas, por lo que no se comunican entre sí. Cada uno puede o bien confesar, implicando en consecuencia al otro, o guardar silencio. A los dos sospechosos les ofrecen el siguiente trato:

- Si A no confiesa, pero B confiesa y declara en contra de A le liberarán. Mientras, A, que no cooperó, quedará encarcelado 10 años.
- Si A confiesa y B no, la situación será la inversa: A será puesto en libertad mientras que a B le echarán 10 años.
- Si ambos confiesan, A y B recibirán una sentencia de cinco años.
- Si ninguno confiesa, sólo hay pruebas contundentes para condenarlos por una falta leve, cuya pena de cárcel es de un año para cada uno.

El problema tiene una solución perfectamente clara: haga lo que haga A, B debe confesar.

- A confiesa: si B confiesa le echarán cinco años, mientras que, si no confiesa, le echarán diez.
- A no confiesa: si B confiesa, le pondrán en libertad, mientras que, si no confiesa, quedará en prisión un año.

⁹ El concepto de dilema del prisionero fue desarrollado por los científicos de la Rand Corporation Merrill Flood y Melvin Dresher y formalizado por un matemático de Princeton, Albert W. Tucker.

Así pues, la estrategia dominante en el dilema del prisionero es confesarse culpable, con independencia de lo que haga el otro prisionero. Esa es la trampa. Por buscar racionalmente sus propios intereses, ambos terminan peor que si hubieran actuado de otro modo. Esto es lo que hace del dilema del prisionero una situación paradójica: tanto a A como a B les irá mejor si ambos, simultáneamente, hacen lo que no va en su propio interés.

El dilema del prisionero es un ejemplo de una clase más general de problemas, llamados problemas del compromiso, cuya característica común es que los individuos pueden obtener mejores resultados si pueden comprometerse a comportarse de una forma que más tarde será incompatible con sus intereses materiales. Así, una manera de resolver el dilema del prisionero es añadir la posibilidad de firmar contratos. Por ejemplo, los dos jugadores pueden firmar un contrato que diga que se mantendrán fieles a la estrategia de cooperación. Si cualquiera de ellos incumple el contrato, tendrá que pagar una multa o será castigado de alguna manera. Los contratos son muy útiles para lograr todo tipo de resultados, pero se basan en la existencia de un sistema jurídico que los haga respetar. El estado de derecho se origina de una serie de principios y reglamentos codificados aceptados por la sociedad y cuyo cumplimiento se puede exigir en los tribunales.

1.3. Factores que influyen en la ética gerencial

Cuando a los gerentes se les acusa de mentir, de engañar o robar, la culpa recae normalmente en el individuo. Se piensa que las decisiones éticas provienen de la integridad personal, lo cual es cierto, aunque no toda la verdad. Las prácticas morales o inmorales suelen reflejar los valores, las creencias y patrones conductuales de la cultura organizativa. Por tanto, la ética en las organizaciones es tanto un asunto organizativo como personal (Daft, 2003).

1.3.1. Características personales

Las decisiones éticas están guiadas por los valores subyacentes del individuo. Los valores son principios de conducta, tales como ser cuidadoso, cumplir las promesas, buscar la integridad, respetar a los demás o ser un ciudadano responsable. Estos valores, a su vez, están relacionados con el desarrollo moral de los individuos.

Valores globales del individuo. Los individuos tienen sus propios valores, es decir, sus convicciones fundamentales acerca de lo que es correcto o incorrecto. La opinión de un individuo de lo que es ético puede converger o no con las opiniones de su organización y la sociedad en general.

De acuerdo con los especialistas, dos variables de la personalidad influyen en las actuaciones de los individuos en función de las creencias que estos tengan respecto a lo que es correcto o incorrecto: la fuerza del ego y el locus de control. La fuerza del ego se refiere a la solidez que tienen las convicciones personales. Los individuos con un ego fuerte son más proclives a hacer aquello que consideran correcto y sus juicios y acciones morales son más consistentes. El locus de control es el grado en que un individuo considera que tiene el control de su propio destino. Las personas con un locus de control interno consideran que tienen dominio absoluto sobre su propio destino; por consiguiente, son más propensas a asumir la responsabilidad de sus actos y a guiar su

comportamiento en función de lo que sus normas internas les indican qué es correcto o incorrecto. Además tienden a ser más consistentes en sus juicios y acciones morales.

¿Qué valores debería asumir el individuo para tener un comportamiento ético universalmente aceptado? El Parlamento de las Religiones del Mundo en la reunión realizada en Chicago en septiembre de 1993, consiguió que más de 7.000 personas pertenecientes a una amplia variedad de religiones y comunidades espirituales firmaran una declaración que planteaba la necesidad de apostar por una nueva ética para el mundo. El documento, denominado *Principios de una Ética Mundial* señala unos elementos éticos fundamentales, asumibles culturalmente por todas las religiones. Identificó dos principios básicos que subyacen a todos los valores y normas éticos:

- El principio de humanidad: Todo ser humano ha de ser tratado humanamente, y no de forma inhumana, o incluso bestial.
- El principio de reciprocidad, o regla de oro: lo que no quieras que te hagan a ti, tampoco lo hagas a otro.

Sobre estos dos principios fundamentales se apoyan cuatro compromisos que ofrecen una base para la ética global: 1) un compromiso con la cultura de la no violencia y el respeto por la vida; 2) un compromiso con la cultura de la equidad y un orden económico justo; 3) un compromiso con la cultura de la veracidad y la tolerancia, y 4) un compromiso con la cultura de la colaboración y la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.

La declaración no presupone un sistema ético específico (una ética), sino tan solo unos cuantos valores y normas éticas elementales que son comunes a toda la humanidad (ética entendida como convicción interna o actitud, un compromiso personal de vivir con arreglo a unos valores vinculantes, unas normas definidas y unos principios personales fundamentales o virtudes). La Global Ethics Foundation adaptó estos principios y valores al ámbito económico en el *Manifiesto para una Ética Económica Global*, proclamado en la sede de las Naciones Unidas en 2009. El principio de humanidad y la regla de oro de la reciprocidad junto a las actitudes morales (justicia, veracidad, espíritu cívico y generosidad) son los pilares básicos de la ética económica global, cuya meta es crear un marco fundamental para la sostenibilidad de la sociedad en orden a satisfacer las necesidades básicas de los seres humanos de manera que puedan vivir con dignidad.

Desarrollo moral. Desarrollados desde los primeros años de un individuo (utilizando como referentes los padres, los maestros, los amigos y otros), y modificados incluso de manera profunda a medida que madura, los valores personales representan convicciones básicas acerca del bien y del mal. Kohlberg (1973) propone tres niveles de desarrollo moral, cada uno integrado por dos etapas (figura 3). En el nivel más bajo, ‘nivel preconvencional’, los individuos responden a nociones del bien y del mal cuando hay consecuencias personales involucradas, como los premios y castigos externos y se obedece a la autoridad para evitar consecuencias nocivas. Dentro del contexto organizativo, en este nivel están los gerentes que utilizan los estilos autocrático y transaccional del liderazgo. Los subordinados están orientados a la realización de determinadas tareas. En el ‘nivel convencional’ se enfatiza la conformidad con la autoridad y las reglas establecidas. Es importante cumplir las obligaciones sociales e interpersonales. La colaboración de grupos de trabajo es la forma preferida de alcanzar los objetivos, y los gerentes recurren a un estilo de liderazgo que estimula el

intercambio líder-miembros y la cooperación. En el ‘nivel posconvencional’ o ‘de principios’, nos sirve de guía un conjunto interno de valores y normas, que inducen incluso a desobedecer las reglas o leyes que los violan. Los valores internos cobran más importancia, por lo que resulta adecuado un liderazgo transformacional. La mayoría de los gerentes se ubican en el nivel dos (Graham, 1995). Estos tres niveles se desglosan en seis etapas jerarquizadas. A medida que se asciende por cada una de ellas, el juicio moral de un individuo se vuelve cada vez menos dependiente de las influencias externas (Kohlberg, 1976):

1. Etapa de obediencia a las reglas y miedo al castigo: lo correcto es la aceptación de reglas y obedecer a la autoridad. Se trata de evitar el castigo. No hay autonomía, sino heteronomía¹⁰: agentes externos (la voluntad de otra persona, las cosas del mundo, la sensibilidad, etc.) determinan qué hay que hacer y qué no.
2. Etapa de los propósitos e intercambios instrumentales individuales: lo correcto es actuar para satisfacer las propias necesidades y permitir que otros hagan lo mismo, al tiempo que se hacen tratos justos con los demás para promover los propios fines.
3. Etapa de las expectativas, relaciones y conformidad interpersonal mutuas: lo correcto se define por los deberes y las responsabilidades asociadas con los roles sociales propios y con las relaciones con otras personas. Una virtud crítica es la de mantener la lealtad y la confianza de otros compañeros.
4. Etapa del sistema social y del mantenimiento de la conciencia: lo correcto es cumplir con los deberes propios en la sociedad y mantener el bienestar del grupo. Las leyes deben cumplirse salvo cuando entran en conflicto con otros deberes sociales establecidos.
5. Etapa de los derechos primarios y del contrato social o de la utilidad: lo correcto consiste en respetar los derechos, valores y acuerdos legales básicos de la sociedad. Consiste también en respetar las reglas para asegurar la imparcialidad y el mantenimiento del contrato social.
6. Etapa de los principios éticos universales: lo correcto es seguir los principios éticos universales que se descubren por el uso de la razón. Las leyes específicas sólo son válidas si se basan en tales principios.

Nivel	Descripción de la etapa
<i>Preconvencional</i> Influido exclusivamente por el interés personal. Las normas se respetan sólo atendiendo a las consecuencias (premio o castigo) o el poder de quien las establecen. Se trata de una forma egocéntrica de razonamiento moral.	1. Obediencia a las reglas y miedo al castigo físico. 2. Favorecer los propios intereses.

¹⁰ Término acuñado por Immanuel Kant para hacer referencia a que la voluntad no está determinada por la razón del individuo, sino más bien por cuestiones ajenas a este, entre ellas: las voluntades de los demás o la sensibilidad.

<i>Convencional</i> Influido por las expectativas del grupo que uno integra sin considerar las eventuales consecuencias. Se quiere responder favorablemente a las expectativas que los demás tienen de nosotros. Se identifica como bueno o malo aquello que la sociedad así lo considera.	3. Cumplir con lo que esperan las personas cercanas a usted. 4. Mantener el orden convencional al cumplir las normas sociales establecidas.
<i>Postconvencional o principios</i> Influido por principios éticos personales de lo que es correcto. Esto puede o no estar de acuerdo con las reglas o leyes de la sociedad.	5. Valorar los derechos de otros y sostener valores y derechos no relativos sin importar la opinión de la mayoría. 6. Seguir principios éticos universales.

Figura 3: Etapas de desarrollo moral (Kohlberg, 1973, 1976)

La investigación sobre estas etapas nos permite llegar a las siguientes conclusiones (Weber, 1990). En primer lugar, las personas avanzan por las seis etapas gradualmente, como por una escalera. En segundo lugar, aunque generalmente los individuos pasan por las etapas en la misma secuencia, no todos las recorren en su totalidad. Muchas personas se quedan en alguna de las primeras etapas toda su vida. Tercero, casi todos los adultos se encuentran en la etapa 4. Se limitan a obedecer las leyes de su país o sociedad, así como las normas y las expectativas de sus grupos sociales, y están predispuestos a comportarse moralmente. Por ejemplo, un gerente de la etapa 3 probablemente tomará decisiones que reciban la aprobación de sus iguales. Un gerente de la etapa 4 buscará ser un buen ciudadano organizativo al tomar decisiones que respeten las reglas y procedimientos de la organización. Asimismo, un gerente de la etapa 5 tal vez desafíe las prácticas de la organización que considere que están equivocadas.

LECTURA 8: CUMPLIR LA PALABRA IMPLICA UNA GRAN DETERMINACIÓN

En 1986, tras unas negociaciones largas con Emerson Kampen, presidente y director general de Great Lakes Chemical Company, acordamos que él adquiriría el 40% de una división de mi empresa por 54 millones de dólares. Las negociaciones habría sido largas y arduas, pero un apretón de manos selló el trato.

No supe nada de Kampen durante varios meses. Aproximadamente cuatro meses después de aquellas discusiones, los abogados de Great Lakes llamaron para decir que querían redactar unos documentos. Habían estado dando largas al tema, algo habitual. Pasaron tres meses antes de que aquel acuerdo de compra sencillo se pusiera sobre el papel. El lapso de tiempo entre el apretón de manos y los documentos ya era de seis meses y medio.

Entretanto, el precio de las materias primas había decrecido de forma sustancial y nuestros márgenes de beneficio estaban alcanzando máximos sin precedentes. Los beneficios se había triplicado en aquellos seis meses. No se había firmado nada con Great Lakes y no se había intercambiado ningún documento.

“El 40% de Huntsman Chemical vale hoy 250 millones de dólares, según mis banqueros”, dijo Kampen. “Usted y yo nos dimos un apretón de manos y acordamos un precio de 54 millones hace más de seis meses”. Él no pensaba que tuviera que pagar toda la diferencia; sin embargo, creía que era justo pagar al menos la mitad y se ofreció a hacerlo.

Mi respuesta fue no, no sería justo utilizar el valor apreciado, ni él tendría que repartir la diferencia. Él y yo nos habíamos estrechado la mano y habíamos llegado a un acuerdo por 54 millones de dólares, dije, y ése era exactamente el precio que los abogados especificarían en los documentos que redactaran.

“Pero eso no es justo para usted”, respondió Kampen.

“Usted negocie para su empresa, Emerson, y déjeme negociar a mí para la mía”, fue mi respuesta.

A pesar de que yo podría haber obligado a Great Lakes a pagar 200 millones de dólares más por tener el 40% de acciones en propiedad, nunca tuve que luchar con mi conciencia ni tuve que estar alerta. Tenía que cumplir mi palabra.

Debemos negociar con seriedad y con toda diligencia para conseguir el mejor resultado posible. Cuando se da un apretón de manos debe honorarse, a toda costa. Cuando se estrecha la mano de otra persona, ha acabado la negociación. Su palabra es su mayor activo; la sinceridad es su mejor virtud

Huntsman, J. M. (2006): *Es Negocio Ser Honrado*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

El desarrollo moral depende de la edad de la persona y de la etapa que haya alcanzado. Pero debe tenerse presente que no necesariamente el desarrollo va a coincidir con el comportamiento moral. También se ha señalado que el análisis está sesgado en contra de las mujeres. Gilligan (1982) sugiere que mientras los hombres se preocupan por principios morales impersonales, imparciales y abstractos, la moral fundamental de las mujeres es la de preocuparse por los demás –cuidando de otros en lo personal, no sólo preocupándose por la humanidad en general– y atender sus necesidades. De acuerdo con Held (1990), la atención, la empatía, el sentir con otros, el ser sensible a los sentimientos de otros pueden ser mejores guías de lo que la moral exige en contextos reales de lo que pueden ser las reglas abstractas de la razón o el cálculo racional, o por lo menos pueden ser componentes necesarios de una moral adecuada. Por tanto, si las mujeres basan sus juicios morales y su solución de los dilemas éticos en una ética del cuidado¹¹ y en las relaciones interpersonales, y estas corresponden a la etapa 3, de aceptarse la propuesta de Kohlberg, se podría concluir que las etapas más elevadas del desarrollo moral serían alcanzadas únicamente por los varones.

No obstante, tanto para Kohlberg como para Gilligan, la ética comienza cuando uno deja atrás la simple aceptación de los estándares morales convencionales que aprendió de la sociedad para intentar desarrollar estándares más maduros basados en razones más justificadas y que permiten manejar un amplio rango de situaciones de una manera adecuada (Velasquez, 2011).

1.3.2. La organización

Las investigaciones revelan que los valores de la organización influyen profundamente en las acciones de los empleados y en la toma de decisiones; por ejemplo, hacemos más fácilmente algo que sabemos que es malo cuando todo el mundo lo hace. En particular, la cultura organizativa indica qué creencias y conductas apoya la empresa y las que no tolerará. Una conducta inmoral se volverá sistemática si se tolera o hasta se estimula. En la mayoría de las empresas el personal piensa que, si no adopta los valores de la organización, su empleo corre peligro o no encajarán en ella. La cultura no es el único aspecto que influye en la ética, aunque es un factor fundamental, porque define los valores de la empresa.

Los líderes son los responsables de crear y mantener una cultura que haga hincapié en la importancia del comportamiento ético para todos y cada uno de los empleados. Los

¹¹ Entendiendo por cuidado la acción de estar atento a los intereses de otras personas, preocupándose por ellas y asistiéndolas.

gerentes en cualquier nivel de la organización deben adoptar valores éticos y ser un modelo a seguir. Los programas formales de ética no tienen ningún valor si los líderes no están a la altura de las circunstancias. Los empleados aprenden acerca de los valores, las creencias y los objetivos observando el comportamiento de los gerentes.

Las estructuras que dan poca cabida a la ambigüedad y a la incertidumbre mediante la imposición de reglas y reglamentos formales, así como las que recuerdan constantemente a los empleados cuál es la conducta que se considera correcta, son más propensas a alentar el comportamiento ético.

Hay evidencia de que las estructuras descentralizadas pueden alentar más comportamiento poco ético entre los empleados que las estructuras centralizadas y supervisadas. También se observó que los gerentes de nivel intermedio y nivel operativo se sienten presionados a comprometer sus estándares morales para cumplir con las expectativas de la alta dirección (Posner y Schmidt, 1984). En general, muchos factores crean un clima que conduce a un comportamiento poco ético, entre ellos destacan los siguientes (Cooke, 1991): a) un enfoque excesivo en los ingresos de corto plazo sobre las consideraciones de largo plazo; b) no establecer un código de ética por escrito; c) un deseo de una solución sencilla, de rápido acuerdo para los problemas éticos; d) la falta de disposición para adoptar una postura ética que ocasiona costes para la empresa; e) considerar a la ética sólo como problema o herramienta de relaciones públicas; f) falta de procedimientos claros para manejar problemas éticos y g) respuesta a las demandas de los accionistas a costa de otros grupos de interés involucrados. La presión del tiempo dentro de una organización es una fuente probable de conducta no ética. El aislamiento también tiende a fomentar los valores informales que contradicen los valores deseados de una organización (Bazerman y Tenbrunsel, 2011).

Las corporaciones afectan a la ética de numerosas maneras, muchas de las cuales tienen escasa conexión implícita con la ética, hasta que se produce una acción no ética y se hace pública. Cuando los empleados son evaluados tan sólo con base en los resultados, podrían caer en la tentación de hacer cualquier cosa por lograr que estos parezcan positivos. Las personas que no logran alcanzar los objetivos establecidos son más proclives a incurrir en comportamientos no éticos, incluso si no existieran incentivos económicos para hacerlo. De esta forma, el establecimiento de objetivos puede conducir al comportamiento no ético (Schweitzer *et al.*, 2004). Pensemos en lo que sucedió a principios de los años noventa, cuando Sears impuso a sus mecánicos de automóviles un objetivo de ventas de 147 dólares a la hora. Para alcanzar esta cota, sus empleados cobraron más por sus servicios en todos los sectores de la compañía, vendiendo a los clientes reparaciones innecesarias. Después de que saliera a la luz el escándalo, el presidente de la empresa, Edward Brennan, admitió que “el proceso de fijación de objetivos para los asesores de ventas creó un entorno en el que se produjeron errores” (Satoro y Paine, 1993). El intento de acumular horas de facturación en las empresas de contabilidad, consultorías y bufetes genera unos incentivos igual de perversos. Los empleados acaban participando en proyectos innecesarios y onerosos para alcanzar esos objetivos, a menudo poco realistas, de maximizar el número de horas facturables.

Los objetivos limitados tienden a empañar el comportamiento ético, al concentrar toda la atención del individuo en su logro, desatendiendo al mismo tiempo otros asuntos de sumo interés. Staw y Boettger (1990) han proporcionado una poderosa demostración de lo que pasa cuando se dice a una persona que se centre exclusivamente en alcanzar una

sola meta. Pidieron a unos estudiantes universitarios que hicieran la corrección tipográfica de un párrafo que, según les dijeron, se usaría en un folleto que publicaría la escuela de negocios de la universidad. Dentro de este párrafo se habían incluido tanto errores gramaticales como de contenido. A algunos alumnos se les pidió sencillamente que “hicieran lo que pudieran” para corregir el párrafo. A otros les dijeron que se centrasen en corregir los errores gramaticales. Los investigadores descubrieron que los alumnos a los que pidieron que “hicieran lo que pudieran” fueron más eficaces a la hora de detectar errores tanto gramaticales como de contenido que aquellos otros a los que se les dijo que se centraran en corregir errores gramaticales. Una meta limitada, a saber, la instrucción de detectar errores gramaticales, hizo que los participantes no detectaran errores de contenido evidentes.

Las organizaciones tratan de enmascarar su conducta no ética revistiéndola de un lenguaje inocuo. “Daño colateral” es más aceptable que “civiles muertos”, y “gestión de beneficios” y “contabilidad creativa” suenan mejor que “amañar los libros”. La radiación nuclear se mide en “becquerels”, la contaminación se convierte en “producto residual”, y los desechos químicos en “productos secundarios”. A los empleados los “suspenden”, sufren una “reducción de plantilla” o “prescinden de sus servicios”, pero pocas veces los echan del trabajo. El hecho de disfrazar la brutalidad de un lenguaje nocivo con unas palabras amables convierte lo inaceptable en permisible y facilita que abunden las prácticas no éticas. Además de perpetuar la conducta falta de ética, los eufemismos envían a sus empleados una señal poderosa e informal sobre los valores de una empresa: mientras esconda y disimule su conducta inescrupulosa, la aceptaremos y, de hecho, la fomentaremos (Bazerman y Tenbrunsel, 2011).

1.3.3. Intensidad del problema

La intensidad ética de un problema es el grado de importancia moral otorgado a un asunto (o problema) y viene determinado por seis características (Jones, 1991):

- La magnitud de las consecuencias: número de personas afectadas por una acción o conducta. Por ejemplo, un acto que deje a 1.000 personas sin trabajo es más dañino que uno que afecte a sólo 10 personas.
- El consenso social: grado de acuerdo público sobre la bondad o la maldad de una acción. En general, en España se considera que es malo sobornar a un policía de tráfico, mientras que en México no se considera que sea malo.
- La probabilidad del efecto: posibilidad de que se lleve a cabo una acción y que esta cause el daño (o beneficio) previsto. Vender un arma a un ladrón tiene mayores probabilidades de daño que vender un arma a un ciudadano que cumple con la ley.
- La cercanía temporal: tiempo que transcurre entre llevar a cabo la acción y experimentar sus consecuencias. Reducir los beneficios de retiro de los jubilados actuales tiene unas consecuencias inmediatas más elevadas que reducir los beneficios de retiro de los empleados actuales cuyas edades están comprendidas entre los 40 y los 50 años.
- La proximidad: sensación de cercanía (social, cultural, psicológica o física) que tiene quien toma la decisión en relación con los afectados. Los despidos en nuestra universidad nos afectan más que los despidos en una universidad inglesa.
- La concentración del esfuerzo: función inversa del número de personas afectadas por una acción. Un cambio en la póliza de garantía que cubre a 10 personas con

reclamaciones de 10.000 euros cada uno tiene un efecto más concentrado que un cambio que niegue cobertura a 10.000 personas con reclamaciones de 10 euros cada una.

En suma, estos seis factores determinan la importancia de un problema ético. Debe esperarse que los gerentes tengan un comportamiento más ético cuando el problema tiene una intensidad moral elevada, que cuando no la tiene. De hecho, los casos de intensidad moral alta serán reconocidos como casos morales con más frecuencia que los casos de intensidad baja.

1.3.4. La ley

Las leyes son reglas de conducta que una autoridad soberana, como un Estado, impone a sus súbditos o ciudadanos, y que los jueces hacen cumplir. Lo que una sociedad interpreta como ético o poco ético con frecuencia termina recogido en leyes, reglamentos y sentencias judiciales.

Algunos consideran que se comportan de forma ética si no violan la ley. Sin embargo, la ética, a menudo, rebasa la ley. Así, la ley, a diferencia de la ética, no tiene nada que decir acerca de la excelencia en el comportamiento moral. La ética se ocupa no sólo de la mala conducta o del comportamiento falto de ética, sino también de la conducta sobresaliente, normalmente digna de encomio, respaldada por los ideales sociales y ejemplificada en la buena práctica, pero que la ley no exige. Esta concepción de la ética destaca la importancia de los ideales, las aspiraciones, la buena voluntad y la compasión humana, al definir la calidad de nuestra vida. Es decir, resulta muy pobre depender excesivamente de la ley como guía de la conducta recta, ya que no existe sanción legal por no esforzarse en ser lo mejor posible o por no hacer una contribución positiva a la sociedad. En vez de ello, la ley se ocupa de definir y hacer respetar los derechos y deberes básicos de los miembros de la comunidad social y de prevenir y castigar las formas graves de conducta prohibida. Así pues, cuando la ley invade el terreno de la ética, nos priva de imaginación moral, de oportunidades para actuar de manera ejemplar y de encomiar e inspirarnos en el liderazgo moral de otras personas. Por otra parte, puesto que la ley se aplica uniformemente a todos sin excepción, debe basarse en principios que todos puedan cumplir dentro de lo razonable, sin distinciones de ningún tipo. Dichas normas no pueden exigir más que mediocridad (Paine, 2001).

LECTURA 9: ¿QUÉ ES LA BIOPIRATERÍA?

La biopiratería se refiere al empleo de los sistemas de propiedad industrial para legitimizar la propiedad y el control exclusivos de los recursos biológicos y de los productos y procesos biológicos que se han utilizado durante siglos en las culturas no industrializadas. Las solicitudes de patentes sobre biodiversidad y conocimientos tradicionales que se basan en la innovación, la creatividad y el ingenio de la gente del Tercer Mundo son actos de 'biopiratería'.

La biodiversidad siempre ha sido un recurso utilizado y perteneciente a las comunidades indígenas. Un recurso que es una propiedad común cuando existen sistemas sociales que lo utilizan según los principios de justicia y sostenibilidad. Ello implica una combinación de derechos y responsabilidades entre los usuarios, una combinación de utilización y conservación y un sentido de coproducción con la naturaleza y de distribución entre los miembros de varias comunidades. Éstas no ven su patrimonio en términos de propiedad, es decir, un bien que tiene un propietario y se utiliza para obtener un beneficio económico, sino más bien como una posesión de la comunidad y una responsabilidad individual. Para los pueblos indígenas, el patrimonio es un manejo de relaciones más que un paquete de derechos económicos. Por esta razón, en las comunidades no existía el concepto de 'propiedad privada' para los recursos comunes.

El empleo de *karela*, *jamun* y *brinjal* para controlar la diabetes se conoce y se practica en India habitualmente. Su utilización en el tratamiento de la diabetes está documentada en tratados autorizados como el *Wealth of India* (La Riqueza de India), el *Compendium of Indian Medicinal Plants* (Compendio de Plantas Medicinales Indias) y el *Treatise on Indian Medicinal Plants* (Tratado sobre las Plantas Medicinales Indias). Reivindicar como invención el empleo de *karela* o *jamun* para tratar la diabetes es una propuesta falsa porque ese uso se conoce y está ampliamente documentado en India. La patente estadounidense concedida recientemente a Cromak Research Inc., de Nueva Jersey, para utilizar estas plantas en el tratamiento de la diabetes es un caso evidente de piratería intelectual combinado con la arrogancia de suponer que estos recursos se convierten en ‘valor añadido’ cuando se transforman en los laboratorios occidentales. Además, dicha patente tiene un impacto negativo grave en el mercado potencial de exportación de fórmulas de las empresas farmacéuticas indias que satisfacen los requisitos de los sistemas de medicina hindúes.

Fuente: Shiva, V. (2001): *Patents: Myths & Reality*, Penguin Books India, Nueva Delhi.

Las exigencias de la ley y la ética no siempre coinciden. Hay situaciones en las que lo que es legalmente permisible, o incluso legalmente obligatorio, es moralmente malo. Los ejemplos clásicos son las leyes de Nuremberg, de 1935, que despojaron a los judíos de sus derechos como ciudadanos alemanes o las leyes del *apartheid* sudafricanas, que negaban a los negros ciertos derechos y oportunidades (Paine, 2001). Igualmente, determinadas conductas que infringen los principios comunes de derechos humanos son, no obstante, legalmente permisibles en algunas jurisdicciones. En ocasiones, dicha conducta no está prohibida ni se castiga por las leyes, ni siquiera se desalienta por medio de los sistemas de tributación o regulación. Un ejemplo es la permisibilidad del trabajo infantil en India o en Vietnam.

A pesar de estas diferencias, existe una gran área de superposición entre los requerimientos de la ley y los de la ética. No sólo tienen en común una sintaxis para lo que es bueno o malo y los deberes que todo ciudadano tiene, sino que comparten un léxico de términos y preceptos comunes. Tanto la ley como la ética desaprueban el engaño, el incumplimiento de promesas, el hurto, la ambición desmedida, la discriminación, la injusticia y ocasionar daño injustificable a otros. Muchos actos que se clasifican dentro de estas categorías dan pie tanto a la censura social como a las sanciones legales. Esto no debe resultar sorprendente. La ley es, en parte, un mecanismo para reforzar y hacer respetar, mediante el poder coercitivo del Estado, las obligaciones morales que se consideran fundamentales de la vida social (Paine, 2001).

1.4. Herramientas que potencian la ética

La organización debería crear y poner en práctica un sistema ético que incluya procedimientos y políticas que definan de manera explícita las expectativas éticas respecto a la conducta de los empleados para guiarlos en su toma de decisiones. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran las siguientes: liderazgo ético, cultura éticas, instituciones éticas, códigos de ética, denuncias y dar voz a los valores.

Liderazgo ético. La práctica de los negocios exige que los gerentes asuman un compromiso, ya que son quienes encarnan los valores compartidos y determinan las características de la cultura organizativa. Son modelos a seguir, tanto a través de sus palabras como de sus acciones, si bien lo que hacen tiene mucha mayor relevancia que lo que dicen. Si los gerentes de más alto nivel, por ejemplo, utilizan los recursos de la empresa para su provecho personal, si inflan sus cuentas de gastos o dan un trato

preferencial a sus amigos, indican implícitamente que es aceptable que todos los empleados incurran en tales comportamientos.

Adopte una conducta ética y honesta para convertirse en un modelo a seguir
Diga siempre la verdad
No oculte ni manipule información
Muéstrese dispuesto a reconocer sus fallos
Comparta sus valores personales, comunicándolos con regularidad a los empleados.
Haga hincapié en los valores importantes que comparten los miembros de la organización o del equipo.
Aproveche el sistema de recompensas para hacer que todos se responsabilicen de mantener la vigencia de los valores

Figura 4: Cómo ser un líder ético (Robbins y Coulter, 2014)

Asimismo, los gerentes de alto nivel establecen el tono de sus prácticas de recompensa y castigo. Los determinantes de quiénes y por qué serán recompensados con aumentos salariales y ascensos, envía una señal muy clara a los empleados. Cuando un empleado obtiene una recompensa por lograr muy buenos resultados aunque lo haya hecho de una forma cuestionable desde el punto de vista ético, el mensaje para los demás es que métodos de ese tipo son aceptables. Cuando un empleado comete una acción poco ética, los gerentes deben castigarlo y hacer pública su falta, de manera que todos los miembros de la organización sepan cuáles son las consecuencias de tales conductas. Estas prácticas comunican el hecho de que actuar mal tiene un precio y que los empleados que se comportan de forma no ética actúan en contra de sus propios intereses (figura 4).

Cultura ética. Los valores organizativos permiten orientar las labores que llevan a cabo los empleados. La alta dirección juega un papel relevante cuando se trata de reforzar la importancia que tienen los valores en todas las áreas de la organización. Si una cultura es fuerte y respalda altos estándares éticos, tendrá una profunda influencia en la decisión de actuar de forma ética o no. Tres acciones para asegurar la cultura ética son las siguientes: comunicar las expectativas éticas, programas de formación ética e incluir la conducta ética en la evaluación del desempeño.

- *Comunicar las expectativas éticas.* Los gerentes de todos los niveles de la organización necesitan comunicar en forma explícita e implícita sus expectativas respecto al comportamiento de los empleados, así como reforzar las expectativas explícitas de la organización detalladas a través del sistema y mecanismos de ética formales. Esto incluye el uso visible del sistema de ética en sus propias decisiones y el requisito de que los subordinados hagan lo mismo. El comportamiento de los superiores es la influencia más fuerte en el comportamiento ético o no ético de un trabajador (Morgan, 1993). Las personas observan lo que hacen quienes detentan la autoridad y lo usan como una marca de comparación para prácticas aceptables y lo que se espera de ellas.
- *Programas de formación ética.* Ofreciendo un programa de formación ética, la organización no sólo proporciona habilidades específicas a los gerentes, sino que indirectamente está comunicando qué conducta ética es valorada y qué dimensiones éticas deben ser consideradas en la toma de decisiones. Los programas éticos pueden estar basados en el cumplimiento o en la integridad (Paine, 1994). Los programas éticos basados en el cumplimiento son diseñados por los asesores legales

de la empresa para prevenir, detectar y penalizar las violaciones de la ley y, así, no tener problemas con las autoridades judiciales. Estos programas asumen que las personas son sujetos guiados únicamente por su propio interés material, por lo que aumentan la vigilancia y el control sobre las mismas estableciendo un sistema de incentivos y castigos. También especifican y comunican normas y procedimientos legales, a la vez que asignan gerentes de alto nivel para supervisar el cumplimiento, informar sobre la conducta ilegal, castigar a los infractores y tomar medidas para evitar incumplimientos futuros. Tales programas contribuyen a reducir el comportamiento ilegal de los trabajadores y ayudan a la empresa a mantenerse fuera de los juzgados. De todos modos, no crean un compromiso con la conducta ética: sencillamente aseguran su mediocridad. Los programas éticos basados en la integridad van más allá de evitar la ilegalidad. Se preocupan por la ley, pero también de inculcar en el personal una responsabilidad individual con el comportamiento ético. Buscan el compromiso voluntario con unos valores compartidos y la asunción personal de responsabilidades, lo que requiere que las personas ejerzan el autocontrol en el logro de unos estándares acordados por ellos mismos. De esta forma, los programas de integridad asumen que las personas son seres sociales guiados, no solo por sus intereses materiales, sino también por valores e ideales.

- *Incluir la conducta ética como una medida en las evaluaciones de desempeño.* Las personas hacen lo que se recompensa o mide. Algunos sistemas de evaluación del desempeño están centrados exclusivamente en los resultados. Otros evalúan medios y fines. Cuando los gerentes son evaluados sólo por sus resultados, habrá una creciente presión en hacer lo que sea necesario para conseguir un buen nivel en las variables de medida, aunque sea comprometiendo sus normas éticas. Para mejorar el comportamiento moral, los gerentes deberían (Hellriegel *et al.*, 2005): a) dar a conocer las expectativas de conducta ética a todos los empleados, b) captar ejemplos de conducta ética para usarlos cuando se entregue una evaluación del desempeño y c) proporcionar alguna recompensa o incentivo para el desempeño ético.

Instituciones éticas. Las estructuras éticas representan los sistemas y las acciones que se emprenden para implementar la conducta ética. Entre los sistemas destaca el comité de ética y el director de ética.

El comité de ética es un grupo de directivos nombrados para desarrollar políticas, evaluar acciones e investigar violaciones del código ético. Establece reglas sobre cuestiones éticas discutibles y aconseja a la alta dirección en la toma de decisiones responsables representando los intereses de las partes afectadas. Celebra reuniones regulares para discutir problemas éticos. Comunica el código de ética a todos los miembros de la organización. Revisa y actualiza el código ético. Asume la responsabilidad de castigar a los transgresores, lo cual es esencial si la organización quiere influir directamente en la conducta moral del personal.

Algunas empresas crean un departamento de ética que administra y coordina las actividades éticas. Al frente del departamento está el director ético, que supervisa todos los aspectos de la observancia de la ética y de las leyes, tales como: establecer y comunicar las normas a todo el personal, formar en la ética, ocuparse de los problemas éticos o asesorar a los altos directivos en los aspectos de las decisiones relacionadas con la ética. El director de ética también debe asegurarse de que haya un flujo de información abundante en ambos sentidos, es decir, debe facilitar tanto que los empleados tengan fácil acceso a las políticas y la información de la empresa, como que

las preocupaciones y las observaciones sobre conductas inaceptables, por ejemplo, fluyan de los empleados hacia niveles más altos de la organización, donde se decidan los pasos a seguir.

Los procesos disciplinarios manejan los comportamientos no éticos. Tanto el comité como el director de ética deben ser independientes y contar con el apoyo y total respaldo de la alta dirección. También deben ejercer un papel activo en el comportamiento ético de la organización y sus soluciones deberían ser vinculantes. El principal riesgo, además del peligro de ser manipulados, es que se entienda al comité o al director de ética como una solución definitiva a todos los problemas éticos.

Códigos de ética. Uno de los signos visibles de la existencia de un compromiso corporativo con el comportamiento moral es un código de ética escrito. Un código ético (o de conducta) es una declaración formal de valores, tales como: honestidad, integridad, respeto, confianza, responsabilidad y actitud cívica. Estos valores resumen los tipos de comportamientos aceptables y no aceptables de la empresa, cuya aplicación no está sujeta a procesos de verificación externos. Un código debería ser (Kaptein, 2008):

- Integral, y abordar las cuestiones sobre las cuales todos los actores involucrados esperan que la empresa se posicione, así como ofrecer orientación para resolver los dilemas que enfrentan los gerentes y los empleados;
- Justificable moralmente, de modo que resista un escrutinio moral y sea compatible con las leyes y reglamentaciones nacionales, los códigos generalmente aceptados entre las empresas, las organizaciones y los distintos sectores de la industria, y con las expectativas legítimas de los actores interesados;
- Auténtico, adaptarse a la compañía y reflejar el espíritu y la identidad de esta, y
- Viable, administrable, realizable y practicable.

La integración real de un código en la cultura de la empresa requiere que todos los gerentes y empleados sepan y entiendan qué se espera de ellos, se sientan inspirados y motivados a cumplir, y puedan cumplir, con el código. Cuatro pasos para establecer y aplicar estos códigos son los siguientes (Bateman y Snell, 2004): a) articular con precisión los valores de la empresa; b) capacitar a los empleados para la aplicación de estos valores; c) permitir que los colegas de negocios conozcan nuestras normas y d) utilizar la ética en las evaluaciones del desempeño. Se ha sugerido que los códigos deben ser lo bastante específicos para mostrar a los empleados el espíritu bajo el cual se supone deben hacer las cosas, pero con la flexibilidad suficiente para dar cabida al libre albedrío. Es decir, marcan los límites de lo que se puede hacer y no hacer en la organización.

A menudo, la preparación de los códigos se encarga a los departamentos jurídicos de las organizaciones y se inician con la investigación de los códigos de otras empresas. Con demasiada frecuencia, los códigos sólo sirven para cubrir las apariencias, pero cuando se implementan de manera formal pueden mejorar el clima ético de una organización y estimular realmente el comportamiento ético. La importancia de un código radica en que se introduce, implementa, internaliza e institucionaliza en la empresa. El proceso de codificación puede ser mucho más importante que el código en sí. De hecho, las investigaciones indican que las organizaciones consideran que los códigos de ética son el medio más efectivo para alentar el comportamiento ético de sus trabajadores (Robin

et al., 1989). En suma, los códigos de ética, por sí mismos, tienen poco valor. Su eficacia depende mucho del apoyo que les proporciona la gerencia y del trato que reciban los infractores. Si la gerencia los considera importantes, reafirma su contenido con regularidad y reprende públicamente a los infractores, entonces los códigos de ética pueden constituirse en una base sólida para un buen programa de ética de la empresa.

Los códigos éticos son de dos tipos: declaraciones basadas en principios y declaraciones basadas en políticas. Los primeros persiguen influir en la cultura corporativa, definen los valores fundamentales, e incluyen desde las obligaciones en relación con asegurar la calidad de los productos hasta el trato al personal. A menudo, se conocen como principios corporativos: uno de los mejores ejemplos es el credo de Johnson & Johnson (lectura 10).

LECTURA 10: NUESTRO CREDO

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres, y con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios.

Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hagamos debe ser de la más alta calidad.

Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costes
con el fin de mantener precios razonables.

Los pedidos de nuestros clientes deben servirse con puntualidad y exactitud.

Nuestros proveedores y distribuidores deben tener
la posibilidad de obtener unos beneficios justos.

Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y mujeres
que trabajan con nosotros a lo largo de todo el mundo.

Cada uno de ellos debe ser considerado como persona.

Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito.

Deben sentirse seguros en sus puestos de trabajo.

La compensación debe ser justa y adecuada,
y las condiciones de trabajo deben basarse en la limpieza, el orden y la seguridad.

Debemos preocuparnos por ayudar a nuestros empleados
a cumplir con sus responsabilidades familiares.

Los empleados deben sentirse libres para hacer sugerencias y presentar quejas.

Deberá existir igualdad de oportunidades para la contratación, el desarrollo profesional y la promoción.

Debemos proporcionar una administración competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables de las comunidades en las que vivimos y trabajamos,
así como de la comunidad mundial.

Debemos ser buenos ciudadanos -apoyar las buenas obras y organizaciones benéficas,
así como pagar nuestra cuota justa de impuestos-.

Debemos estimular las mejoras cívicas, así como un mejor sistema de salud y educación.

Debemos conservar en buen estado los bienes que tenemos el privilegio de utilizar,
mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es ante nuestros accionistas.

Los negocios deben generar beneficios satisfactorios.

Debemos experimentar con nuevas ideas.

La investigación debe mantenerse,
debemos desarrollar programas innovadores y asumir los errores cometidos.

Debemos comprar nuevo equipo, proveer nuevos medios
y lanzar nuevos productos.

Debemos crear reservas para los tiempos adversos.

Si operamos con estos principios, los accionistas recibirán unas ganancias justas a su inversión.

Johnson & Johnson

Fuente: www.jnj.com

Por lo general, las declaraciones basadas en políticas especifican las reglas que se aplicarán en problemas éticos concretos: conflictos de intereses, confidencialidad, aceptación de obsequios y soborno, abuso de información privilegiada, discriminación, inobservancia de la ley, información de patentes, prebendas políticas e igualdad de oportunidades, entre otros.

Las reglas no son infalibles, están sujetas a vulnerabilidades y deficiencias, ya que es imposible escribir una que describa cada conducta humana posible. Las reglas están hechas para cumplirse. Todo lo que requiere una regla es hacer lo que dice y nada más. Las reglas crean una cultura de conformismo en la que todo el mundo las acepta y encuentra una manera de vivir dentro de ellas o de eludirlas (Seidman, 2007). Un exceso de reglas propicia un ambiente donde somos menos conscientes respecto de lo que es correcto. Las reglas viven fuera de nosotros. Debido a esto, dedicamos mucho tiempo y esfuerzo a forcejear con ellas, a tratar de encontrar medios ingeniosos para esquivarlas o maneras creativas de vivir dentro de ellas. La clave del éxito a largo plazo reside en trascender las reglas y aprovechar el poder de los valores.

El lenguaje de las reglas es el lenguaje de poder y no poder, de correcto frente a incorrecto. Es un lenguaje binario con escaso margen para sutilezas o matices de significado. Por ello resulta inadecuado para describir el comportamiento humano en toda su complejidad (Seidman, 2007). Los valores (justicia, verdad, honradez, integridad) tienen textura. El lenguaje de los valores nos inspira porque es, por naturaleza, ambicioso. Nos impulsa a ser mejores. Los valores cumplen una doble función; nos inspiran a hacer más y simultáneamente evitan que hagamos menos. Fijan mínimos o suelos naturales, pero no techos (Seidman, 2007). La nueva transparencia permite que seamos juzgados por “cómo” resolvemos problemas, además de por los resultados obtenidos.

Los códigos éticos son iniciativas de carácter positivo pero son del todo insuficientes por varios motivos¹²:

1. Existen aspectos que no deben posicionarse en la esfera de la voluntariedad. Cuando lo que está en juego son bienes públicos globales como los derechos humanos y medioambientales entramos en la esfera de la legalidad y los máximos responsables son los estados.
2. La mera asunción de un código ético no es suficiente para trasladar al inversor y al ciudadano la información necesaria para valorar los efectos de la actividad de la entidad.
3. Los códigos éticos no guardan una relación uniforme en cuanto a su contenido y alcance que variará dependiendo del emisor de los mismos,

Barreras	¿Qué problemas pueden surgir?	Temas a tener en cuenta
Sistemas de recompensa	Los sistemas de recompensa no tienen en cuenta los medios a los que puede recurrir la gente para alcanzar los objetivos o el impacto social sobre ls metas	Cuando fije metas haga una reunión para discutir sobre los efectos secundarios que tendrá la consecución de aquellas. Involucre a quienes serán recompensados, y pídale que identifiquen las conductas que

¹² Tomado de www.observatoriorisc.org

		pueden originarse en consecuencia.
Sistemas de sanción	El castigo de una conducta inaceptable fomenta la difamación ética, y aumenta la probabilidad de que la conducta se evalúe recurriendo a un análisis costes-beneficios, en lugar de en su función ética	Cuando tome decisiones respecto al personal, la estrategia o las operaciones, incluya evaluaciones éticas. Mientras evalúan las diversas opciones, asegúrese de formular regularmente la pregunta “¿Qué consecuencias éticas podrían surgir de esta decisión?”.
Compensación moral	Los actos éticos pueden usarse como justificación para una conducta inaceptable en otro campo.	Tenga estándares separados para la conducta ética y la no ética. Instaure una política de tolerancia cero para la conducta no ética. Fije expectativas elevadas para la conducta ética, y enfatice la importancia de aumentar constantemente los estándares éticos.
Sistemas informales	Las culturas informales y la presión de los demás empleados pueden dominar los sistemas éticos formales bienintencionados.	Haga inventario de los sistemas informales de la empresa, e intente comprender las presiones subyacentes sobre los empleados. Luche por crear culturas informales positivas que refuercen la conducta ética y atajen la inescrupulosa.

Figura 5: Diseño de sistemas eficaces para fomentar la conducta ética en las organizaciones (Bazerman y Tenbrunsel, 2011)

Denuncias de irregularidades. Ninguna empresa puede confiar exclusivamente en códigos ni en estructuras éticas para prevenir las conductas inmorales. En cierto modo, se requieren personas dispuestas a informar en caso de que observen actividades ilegales, peligrosas e inmorales. Ser informante es el intento que hace un miembro o un antiguo miembro de una empresa de revelar las faltas que esta cometió, incluyendo el incumplimiento de la ley, fraude, violaciones a la salud o seguridad, soborno o lesiones reales o potenciales al público (Velasquez, 2011). Se puede ser informante a nivel interno o externo. Si la falta se informa solo a los individuos de los niveles superiores de la organización se trata de una denuncia interna. Cuando la falta se informa a individuos o instituciones externas, como agencias del gobierno o periódicos la denuncia es externa.

Los investigadores sugieren que cuanto más conocen los empleados los canales internos para informar sobre conductas inadecuadas y cuanto más se protege a los informantes, mayor será la probabilidad de que los denunciantes utilicen canales internos en vez de canales externos, como los medios de comunicación de masas. Estas denuncias, que no necesariamente han de ser escandalosas, sino que pueden muy bien haber sido hechas siguiendo canales internos, de manera prudente y con la mejor intención, son frecuentemente estímulo, que no causa, para que se pongan en marcha las dinámicas de acoso laboral.

La denuncia interna va en contra de las normas culturales de España de mostrar lealtad hacia el compañero de trabajo. Por tanto, se trata de evitar la etiqueta de ‘chivato’. Sin

embargo, también existen normas culturales respecto a la equidad, la justicia, el sentido del deber y la obediencia a la ley y a la conciencia de uno. Por ello, algunas empresas han desarrollado programas innovadores y líneas confidenciales para estimular y apoyar las denuncias internas. Sin embargo, esto no dará resultado si las empresas no perciben las denuncias como un beneficio y hacen lo posible por proteger a los denunciantes. Esta práctica todavía es arriesgada para los empleados en la mayoría de las empresas. Los riesgos que corre el denunciante pueden variar desde el despido inmediato hasta presiones más sutiles, como críticas duras y ocultas, asignaciones de trabajos indeseables y pesados, pérdida de beneficios y la exclusión de los círculos de comunicación y de invitaciones sociales. Así pues, cuando no se toman medidas eficaces, los denunciantes son quienes sufren las consecuencias.

El *whistleblowing* (soplando el silbato o pitar falta) se refiere a la denuncia pública de irregularidades, defectos, injusticias, errores o peligros que se derivan de acciones u omisiones de una organización o de una persona poderosa. Existe un sitio de denunciantes en la red (www.whistleblowers.org) que discute los problemas de denuncia en Estados Unidos y además ofrece asesoría legal y protección. La denuncia externa se justifica moralmente si (Velasquez, 2011):

1. existen evidencias claras, fundamentadas y razonablemente globales de que la organización está implicada en alguna actividad que está perjudicando o perjudicará gravemente a otras partes;
2. se han hecho intentos razonables para evitar la falta por medio de la denuncia interna, pero se ha fracasado;
3. existe la certeza razonable de que la denuncia externa evitará la falta; y
4. la falta es lo suficientemente grave para justificar los daños que la denuncia externa probablemente infligirá al empleado, su familia y otras partes.

Decir que la denuncia externa está justificada no equivale a decir que es obligatoria. Aunque podría ser moralmente admisible que una persona denuncie a una empresa, esto no significa que también tenga la obligación moral de hacerlo. ¿En qué condiciones no es solo admisible sino obligatorio que una persona formule una denuncia externa? La denuncia es solo un medio para un fin, el de corregir o evitar una falta; por lo tanto, una persona tiene la obligación de recurrir a estos medios solo en el grado en que exista una obligación para lograrlo. Es evidente que una persona está obligada moralmente a hacer una denuncia solo cuando existe la obligación moral de evitar una falta ¿Cuándo una persona tiene la obligación moral de evitar una falta? Suponiendo que se cumplen las condiciones 1 a 4, de modo que la denuncia sea por lo menos admisible, una persona también tiene la obligación de denunciar cuando a) esa persona específica esté obligada moralmente a evitar la falta, ya sea porque forma parte de sus responsabilidades profesionales específicas (por ejemplo, como contable, agente medioambiental, ingeniero profesional, etc.) o porque nadie más cuenta con el poder de evitar la falta en que incurrió la compañía; y b) la falta implica un daño grave al bienestar general de la sociedad, una grave injusticia en contra de una persona o grupo, o una violación grave de los derechos morales básicos de uno o más individuos (Velasquez, 2011).

En muchas compañías, los empleados conscientes deben recurrir a la denuncia externa porque la empresa no les ha proporcionado una manera de dar a conocer sus preocupaciones de manera interna, o porque temen las represalias si lo hacen. Para superar estos problemas, muchas compañías han puesto en marcha “líneas éticas directas”, esto es, números telefónicos sin coste, al que cualquier empleado puede

llamar para informar sospechas de violaciones legales o éticas de manera anónima a un gerente superior o “director de ética” cuya responsabilidad es la de investigar las acusaciones (Velasquez, 2011).

LECTURA 11: DIFAMAR NO ES BUENO PARA EL EMPLEO

Un trabajador fue despedido por injurias reiteradas a su compañía. El despido del trabajador había sido considerado como procedente. Tras esta decisión, el profesional afectado envió distintos escritos injuriosos a la fiscalía imputando conductas negligentes y delictivas de extrema gravedad a los responsables y directivos de la empresa. De estos textos hizo llegar una copia a los periódicos locales, siendo publicados en diversas ocasiones y años, a la vez que incluyó expresiones ofensivas e injuriosas para la compañía.

Este comportamiento dio lugar a que la firma interpusiera una demanda para salvaguardar su imagen, su honorabilidad, credibilidad, transparencia de gestión y competencia, que se habían puesto en entredicho.

El juzgado analizó la doctrina desarrollada por el Tribunal Constitucional en materia de libertad de expresión e información, señalando que hay que privar de la protección de estos derechos a quienes, defraudando el derecho de todos a recibir información veraz, actúen con menosprecio de la veracidad o falsedad de lo comunicado, comportándose de manera negligente e irresponsable, al transmitir como hechos verdaderos simples rumores carentes de todo contraste o meras invenciones o insinuaciones.

Igualmente indicó que el derecho al honor como derecho fundamental se hace totalmente extensible a las personas jurídicas y tiende a evitar que el amparo del derecho fundamental de la libertad de expresión se emitan frases por las que una persona desmerezca en el concepto público que de ella se tenga, abarcando tanto el aspecto interno de la propia persona afectada, como el profesional en el que se desarrollan las relaciones sociales; sin que pueda justificarse la atribución a una persona de actos que perjudiquen el buen concepto que el público tenga de ella, si bien reconociendo que se ha de valorar, en cada caso concreto, las circunstancias personales, tiempo y lugar que concurran.

Todos estos supuestos se daban en este caso, ya que el trabajador actuó de forma deliberada, sin apoyar con datos las afirmaciones que emitía contra la empresa y sus responsables. Por ello, el juzgado le condenó a abonar a la compañía los perjuicios causados, a publicar la sentencia en los principales diarios de la provincia y a cargar con las costas ocasionadas por el juicio (Sentencia completa www.expansionyempleo.com/asesor_laboral).

Fuente: Carpena, J. M. (2009): “Un empleado despedido por difamar a la empresa”, *Expansión*, 1 de marzo, pp. 42.

Los denunciantes no son muy diferentes de otros empleados, ya que no parecen estar en una etapa superior de desarrollo moral. Tampoco son más leales a la empresa que sus compañeros de trabajo. Tienden a ser personas que conocen malas acciones y creen que, por medio de la denuncia, pueden hacer algo para remediarlo. Cualquiera que piense en denunciar debería plantearse cuatro preguntas antes de hacerlo (Hellriegel *et al.*, 2005):

- ¿Esta es la única forma? No denuncie a menos que haya intentado corregir el problema informándolo por la cadena de mando normal y no haya obtenido resultados. Asegúrese que sus acusaciones no son quejas menores.
- ¿Tengo la evidencia? Reúna evidencia documental que pruebe su caso y guárdela en un lugar seguro. Conserve buenas notas, quizá incluso un diario. Asegúrese que está viendo un fraude, no tan sólo incompetencia o descuido.
- ¿Por qué estoy haciendo esto? Examine sus motivos. No actúe por frustración o debido a que se siente menospreciado o maltratado. No adorne su caso y no viole ningún acuerdo de confidencialidad que pueda tener.
- ¿Estoy listo? Piense en el impacto en su familia. Prepárese para el desempleo y la posibilidad de ser puesto en la lista negra en su profesión. Por último, pero no por ello menos importante, consulte a un abogado.

Las empresas que, de manera general, siguen las siguientes prácticas están ayudando a sus empleados a presentar las denuncias (Miceli y Near, 1984): a) comunicar con claridad los procedimientos para informar sobre conductas indebidas a todos los empleados; b) tomar en cuenta los informes de incidentes que llegan por canales distintos de la cadena de mando; c) investigar a fondo todos los informes utilizando un procedimiento consistente; d) proteger a los informantes fiables; e) proporcionar incentivos económicos o recompensas moderadas a cambio de informes válidos y f) elogiar públicamente a los empleados que den informes válidos.

Dar voz a los valores. Tiene una intención metafórica. No se trata de levantarnos y dar un pequeño discurso apasionado contra la injusticia o las prácticas deshonestas. Dar voz puede significar simplemente formular la pregunta bien estructurada y a su debido tiempo de modo que permita a la gente pensar una situación de una nueva manera. O puede significar trabajar para asegurarse de que cierta información se incluye en una propuesta que permita a los que toman decisiones ver los impactos de sus decisiones a largo plazo o potencialmente más amplios de lo que al principio habían considerado. También puede significar hablar con calma entre bastidores con alguien que está en mejor posición para sacar a la luz un asunto. O simplemente puede significar una manera diferente, éticamente aceptable, de cumplir una misma tarea. Lo importante es que dar voz puede verse como una metáfora para encontrar la manera de encarnar y poner en práctica nuestros valores, si bien no necesariamente significa “alzar la voz” tal como solemos entenderlo (Gentile, 2010).

Dar voz a los valores consiste en dar más energía a alguien, y a nosotros, para hacer oír posiciones que derivan de un sentido de lo correcto, asumiendo que tal impulso es importante como para ser expresado y considerado, así como que reforzar este impulso es en sí y por sí algo que vale la pena. En última instancia, ninguno de nosotros puede estar seguro de qué es lo correcto en todas las situaciones, pero creo que podemos concordar en que es importante tratar de encontrar y poner en práctica lo correcto, así como fortalecer la voz que nos mueve hacia tal meta (Gentile, 2010).

Weick (1984) sostiene que “a menudo la gente define los problemas sociales en modos que sobrepasan su capacidad de hacer algo al respecto... cuando la magnitud de los problemas se coloca muy por encima, la calidad del pensamiento y de la acción declinan, porque se activan procesos como la frustración, el nerviosismo y la desesperanza”. Por ello, sugiere una serie de victorias en cosas pequeñas pero significativas... revela un patrón de actuación que puede atraer aliados, derrotar oponentes y generar menor resistencia a propuestas posteriores”. Puede resultar útil encontrar modos de descomponer nuestros desafíos mayores en retos más pequeños, en pasos más inmediatos, en lugar de pedir a nuestros colegas que cambien el sistema de un solo golpe (Gentile, 2010).

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El término responsabilidad social corporativa se refiere a las responsabilidades u obligaciones de una organización hacia la sociedad. Hay desacuerdos sobre lo que incluyen estas obligaciones.

Según Friedman (1970), la empresa tiene una única responsabilidad social: utilizar sus recursos y su energía en actividades encaminadas a incrementar sus beneficios,

respetando las reglas del juego y compitiendo de forma libre sin engañar ni cometer fraude. El argumento es, en esencia, que los gerentes de una corporación son los empleados de los accionistas y, como tales, tienen la ‘responsabilidad fiduciaria’ de maximizar sus beneficios. El dar dinero a obras benéficas u otras causas sociales (excepto en las relaciones públicas orientadas a aumentar el valor del negocio) y participar en proyectos comunitarios (que no aumentan el valor del negocio) equivale a robar a los accionistas, porque es a ellos a quienes pertenece ese dinero. Sostiene que los gerentes de las empresas no se encuentran en posición de determinar la relativa urgencia de los problemas sociales ni la cantidad de recursos organizativos que deben destinar a un asunto en particular. También insiste en que los gerentes que dedican recursos de la empresa a intereses sociales y, en ocasiones, a conceptos equivocados de bien social, afectan de manera injusta a sus accionistas. En resumen, las empresas deben producir bienes y servicios de forma eficiente y dejar que los organismos públicos y los funcionarios responsables resuelvan los problemas sociales. Esta premisa fue reforzada por Jensen y Meckling (1976) en un artículo muy influyente.

Esta propuesta tiene una serie de ventajas. Primero, es precisa en su objetivo, por lo que permite evaluar si los directivos alcanzan (o no) el éxito en los resultados. Segundo, es simple y evita distracciones en el comportamiento. Tercero, es pragmática, ya que constituye una guía precisa y visible sobre el comportamiento a desarrollar. También presenta una serie de inconvenientes. No determina el tiempo para maximizar los beneficios para los accionistas. No es lo mismo el corto que el largo plazo. Además, es posible que no todos los accionistas tengan los mismos intereses económicos ni la misma presión del tiempo. Por otra parte, existe la percepción generalizada que esta forma de pensar exige a la dirección centrarse en el corto plazo. Por último, este modelo no nace de ninguna razón moral, sino solamente de la necesidad de ser eficiente. No hay ninguna consideración a valores como la justicia o la equidad.

ARGUMENTOS A FAVOR

1. Las necesidades públicas han cambiado y con ellas las expectativas; se supone que las empresas recibieron su acta constitutiva de la sociedad y, en consecuencia, deben responder a sus necesidades. Actualmente la opinión pública apoya a las empresas que persiguen objetivos económicos y sociales.
2. La creación de un mejor entorno social beneficia tanto a la sociedad como a las empresas: la primera gana al tener mejores vecindarios y mayores oportunidades de empleo y las segundas por una mejor comunidad, ya que ésta es la fuente de su fuerza de trabajo y consumidora de sus productos y servicios.
3. La participación social desalienta las regulaciones y la intervención del Estado; el resultado es mayor libertad y flexibilidad en la toma de decisiones de las empresas.
4. Las empresas tienen un gran poder que, si es razonado, debe ir acompañado de una responsabilidad similar para equilibrarlo.
5. La sociedad moderna es un sistema interdependiente y las actividades internas de la empresa afectan al ambiente externo.
6. La participación social favorece los intereses de los accionistas, ya que mejorará el precio de las acciones a largo plazo.
7. Los problemas pueden convertirse en utilidades, como los artículos que antes se consideraban desperdicio (por ejemplo, latas de refresco vacías) y que hoy pueden reutilizarse de manera redituable.
8. La participación social crea una imagen pública favorable; como resultado, la empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.
9. Las empresas deben tratar de resolver los problemas del entorno que otras instituciones no han podido, después de todo cuentan con la experiencia necesaria para proponer ideas novedosas.
10. Las empresas tienen los recursos; en específico, los negocios deben utilizar el talento de sus gerentes y especialistas, y sus recursos capitales, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.
11. Es mejor prevenir los problemas sociales mediante la participación de las empresas, que solucionarlos; por ejemplo, puede ser más fácil ayudar a los desempleados de largo tiempo que enfrentar la inestabilidad social.
12. Las empresas deben ser socialmente responsables porque es lo correcto.

ARGUMENTOS EN CONTRA

1. La tarea principal de las empresas es optimizar sus utilidades al enfocarse estrictamente en las actividades económicas. La participación social podría reducir la ineficiencia económica.
2. En última instancia, la sociedad paga la participación social de las empresas con precios más altos. Dicha participación genera costes excesivos para las empresas que no pueden asignar recursos a las acciones sociales.
3. La participación social puede crear una débil situación de balanza de pagos internacional. El coste de los programas sociales, según el argumento, tendría que agregarse al precio del producto; así, las empresas socialmente comprometidas que venden en los mercados internacionales estarían en desventaja al competir con empresas de otros países que no tienen que soportar dichos costes sociales.
4. Las empresas ya tienen suficiente poder, y su participación social adicional aumentaría más sus fuentes de poder e influencia.
5. Los empresarios y personas de negocios carecen de sensibilidad social para enfrentar los problemas de la sociedad. Su capacitación y experiencia se enfocan en las cuestiones económicas y sus habilidades pueden no ser pertinentes para los problemas sociales.
6. Las empresas son poco responsables con la sociedad, y a menos que se responsabilicen y comprometan, no deberían involucrarse.
7. Al no haber un pleno apoyo a la participación en acciones sociales, los desacuerdos entre grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán fricciones.

Figura 6: Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social de las empresas (adaptado de Koontz et al., 2012)

A la pregunta ¿para qué sirve un negocio?, Handy (2002) responde lo siguiente: “a ambas orillas del Atlántico estaríamos de acuerdo en que hay, primero, una clara e importante necesidad de cumplir las expectativas de los dueños teóricos de la empresa: los accionistas. Pero sería más exacto llamar a la mayoría de ellos inversores e incluso jugadores... No obstante, si no se logra complacer sus esperanzas financieras, el precio de las acciones cae, exponiendo a la compañía a los indeseables predadores que hacen más difícil comenzar de nuevo. Ahora bien, transformar la necesidad de los accionistas en el propósito de la empresa es un error, una confusión lógica, pues toma una condición necesaria por suficiente. Necesitamos comer para vivir, el alimento es una condición de la vida. Pero si vivimos simplemente para comer, haciéndolo condición única y suficiente de la vida, nos embrutecemos. El propósito de los negocios no es ganar dinero y punto. Es generar dinero para que el negocio pueda ir haciendo más cosas o cada vez mejores”.

Hay quien defiende que las empresas deben tener un propósito social consistente con sus intereses económicos a largo plazo, puesto que en muchas ocasiones es la única forma de poder satisfacerlos (Burke y Logsdon, 1996). En este sentido, es insostenible la postura de Friedman, ya que se apoya en dos supuestos contestables (Porter y Kramer, 2002). El primero consiste en asumir que los objetivos sociales y económicos son diferentes, de modo que la inversión social de una empresa va en detrimento de sus resultados económicos. El segundo supuesto considera que, cuando las empresas afrontan objetivos sociales, no ofrecen una ayuda mayor que los donantes particulares. Estos supuestos son ciertos cuando las contribuciones empresariales carecen de orientación y son fragmentarias. No obstante, las empresas pueden utilizar sus iniciativas benéficas para mejorar su contexto competitivo, lo que alinea sus objetivos sociales con los económicos y mejora las perspectivas a largo plazo. Además, pueden aprovechar sus competencias y relaciones en apoyar causas benéficas, lo que genera beneficios sociales que superan en mucho los proporcionados por donantes particulares,

fundaciones o, incluso, gobiernos. La figura 6 recoge argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas.

Algunos objetan que el presidente ejecutivo sea empleado de los accionistas, ya que legalmente el presidente ejecutivo es un empleado de la corporación y, por tanto, está obligado a cuidar los intereses de esta, su verdadero empleador, y no los de los accionistas. Los accionistas solo poseen acciones y esto les otorga unos cuantos derechos limitados, como el derecho a elegir el consejo de administración, a votar en las decisiones importantes de la empresa y a recibir la parte correspondiente de liquidación después de pagar a los acreedores si la empresa quiebra. El beneficio debe encauzarse hacia todos los grupos de interés, aun cuando no sea en beneficio de sus accionistas. La idea que subyace es que una empresa toma en cuenta las preocupaciones de todos los grupos de interés, estos, a la vez, se mostrarán dispuestos a hacer su parte para apoyar la empresa y favorecer sus intereses.

LECTURA 12: ¿EMPRESAS RESPONSABLES O MIEDO A LAS SANCIONES?

Un mineral estratégico poco conocido, la columbita-tantalita (coltan), es esencial para las nuevas tecnologías. Los misiles balísticos, las armas inteligentes o los teléfonos móviles dependen de él. El 80 por ciento de las reservas mundiales se encuentran en África, sobre todo en una zona de la República Democrática del Congo, ocupada por los ejércitos de Ruanda y Uganda. Según las Naciones Unidas, el tráfico ilegal de coltan es una de las razones de una guerra que, desde 1997, ha matado a un millón de personas.

Los suministradores de componentes y la ringlera de empresas intermediarias de la industria microelectrónica e informática tienen ante sí un dilema: pagar a precio de mercado y depender de los vaivenes de la cotización o comprar de contrabando. Entre el 15 y el 20 por ciento de las ventas internacionales de coltan proceden del Congo, según fuentes del sector.

En el informe de la ONU, firmado por Annan, se recomienda la adopción de sanciones a las empresas y países implicados en lo que se denomina saqueo del Congo. También propone un embargo del coltan angoleño.

“Hemos solicitado a los proveedores garantías por escrito de que el mineral empleado en nuestros productos no procede de la República Democrática del Congo”, dice la multinacional estadounidense Motorola en un comunicado. La finlandesa Nokia (primer fabricante mundial de teléfonos móviles), a través de su jefe de prensa para asuntos de medio ambiente Outi Mikkonen, dijo en junio: “Todo lo que podemos hacer es preguntar a los proveedores, y si estos dicen que no viene del Congo, tenemos que creerles”. Kemet, de Carolina del Sur, también asegura haberse interesado en el mismo sentido, por lo que ha tratado el tema con sus propios suministradores.

¿Empresas responsables o miedo a las sanciones y a la pérdida de imagen corporativa?

Fuente: Lobo, R. (2001): “La fiebre del coltan”, *El País*, 2 de septiembre, pp. 3-4

En la actualidad la mayor parte de los gerentes y de los ciudadanos opinan que las empresas tienen la responsabilidad de actuar en beneficio de la sociedad. La empresa debe hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiaria. De esta forma, el ‘Libro Verde’ de la Comisión de las Comunidades Europeas define la Responsabilidad Social Corporativa como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. La triple cuenta de resultados (triple bottom line) o memoria de sostenibilidad es el informe que recoge toda la actividad económica, social y medioambiental realizada por una empresa en el ámbito de la responsabilidad social¹³. El Global Reporting Initiative (GRI) es la organización que ha

¹³ <http://redautonomos.es/responsabilidad-social/memoria-de-sostenibilidad>

creado el modelo de memoria de sostenibilidad de más reconocido prestigio y el más utilizado.

Preocupaciones medioambientales. Las empresas solían contemplar las cuestiones ambientales como una causa perdida: las mejoras en el ambiente repercuten negativamente en la cuenta de resultados. No obstante, en la época actual, las empresas se han teñido de ‘verde’ para satisfacer la demanda de los clientes, reaccionar a las acciones ambientalistas de un competidor, cumplir las demandas sociales y lograr una ventaja competitiva. En este sentido, se dice que las empresas persiguen un desarrollo sostenible, para indicar la mejora de la calidad de la vida humana mientras se vive dentro de los límites de capacidad de los ecosistemas. Su justificación proviene tanto de tener unos recursos naturales limitados, susceptibles de agotarse, como por el hecho de que una creciente actividad empresarial, sin más criterio que el económico, produce, como ya se ha constatado, problemas medioambientales graves, a escala local y planetaria, que pueden en el futuro tornarse irreversibles. La primera definición internacionalmente conocida de desarrollo sostenible se encuentra en el documento *Our Common Future* conocido como Informe Brundtland¹⁴ de 1987: satisfacer las necesidades de la generación actual sin poner en peligro la capacidad que las generaciones futuras tengan de satisfacer sus necesidades.

Existe un modelo que emplea tonalidades de verde para describir los distintos enfoques medioambientales que podrían asumir las organizaciones (Freeman *et al.*, 1995). El enfoque legal (o verde claro) agrupa las empresas que se limitan a hacer aquello que se exige por ley. Obedecen las leyes, las normas y reglamentos, pero sin comprometerse más allá. El enfoque de mercado responde a las preferencias ecológicas de los clientes. Es decir, la empresa preverá aquello que los clientes demanden en términos de productos amigables con el medio ambiente. El enfoque de los grupos de interés agrupa las empresas que se esfuerzan por satisfacer las demandas ambientales de múltiples grupos de interés (internos y externos). Por último, el enfoque activista (o verde oscuro) agrupa empresas que buscan formas de proteger los recursos naturales del planeta. Este enfoque representa el grado más elevado de sensibilidad ambiental e ilustra la responsabilidad social.

LECTURA 13: NORMAS CLAVE RELACIONADAS CON LA INTEGRIDAD CORPORATIVA

Las siguientes normas de uso generalizado demuestran la amplitud y la diversidad de los estándares relacionados con la sostenibilidad e integridad corporativas. Algunas se centran en la calidad de los procesos de gestión o buscan mejorar y hacer más comparables los marcos para la elaboración de informes. Otras fomentan el cumplimiento de principios generales de derechos humanos, buscan asegurar condiciones adecuadas en el lugar de trabajo o se centran en una cuestión específica de sostenibilidad sectorial.

- *ISO 9000, 14000 y 26000*: normas de gestión corporativa de la calidad (ISO 9000), gestión ambiental (ISO 14001) y próximamente responsabilidad social corporativa (la ISO 26000 está prevista para 2010), que cubren un amplio espectro de requisitos de gestión, desde el mantenimiento de registros y la formulación de políticas ambientales hasta el monitoreo de impactos, la elaboración de informes y el compromiso de los actores interesados (www.iso.org; www.aenor.es).

¹⁴ Este informe fue elaborado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (World Commission on Environment and Development, WCED) de Naciones Unidas creada por la Asamblea General de la ONU en 1983. Dicha definición se asume en el Principio 3º de la Declaración de Río de 1992.

- *Consejos de Administración Forestal (Forest Stewardship Council, FSC)*: esta certificación de la gestión de los bosques es uno de los principales estándares globales relativos a la madera, para indicar que fue cultivada y producida de acuerdo con principios de gestión forestal responsable (www.fsc.org).
- *SA 8000*: norma de responsabilidad social de uso generalizado que se centra en asegurar que las condiciones en el lugar de trabajo cumplen con los convenios internacionales del trabajo y con los principios de derechos humanos (www.sa-intl.org; www.eoi.es/salactsi/rts8000.pdf).
- *Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact, UNGC)*: la mayor iniciativa global de civismo corporativo que insta a las empresas de todo el mundo a que alineen sus operaciones con diez principios de conducta corporativa responsable y sostenible(www.pactomundial.org).
- *Directrices G3 de la Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (Global Reporting Initiative G3 Guidelines, GRI G3)*: directrices para la elaboración de informes de uso generalizado, cuyo objetivo es que los informes sobre responsabilidad ambiental, social y otras cuestiones de responsabilidad corporativa que elaboren las empresas sean integrales, consistentes y comprobables (www.globalreporting.org; www.foetica.com).
- *Norma de Aseguramiento AA 1000 (AA 1000 Assurance Standard, AA 1000 AS)*: norma que contiene los requisitos para evaluar en qué medida una organización es responsable y rinde cuentas a sus distintas partes interesadas (www.accountability.org).
- *Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)*: plataforma para las empresas con el fin de explorar el desarrollo sostenible en colaboración con los gobiernos, organizaciones no gubernamentales y organizaciones intergubernamentales (www.wbcsd.ch).
- *Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*: recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales (www.ocde.org).
- *Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative, ETI)*: directrices para eliminar la explotación y discriminación de los trabajadores y conseguir que trabajen en condiciones de libertad, seguridad y equidad (www.ethicaltrade.org).
- *Objetivos del Milenio*: entre ellos está el de reducir la pobreza extrema a la mitad para el año 2015 (www.un.org/spanish/millenniumgoals).
- *Oshas 18001*: esta norma se aplica para establecer un sistema de prevención de riesgos laborales, así como para asegurarse la salud y la seguridad en la empresa (<http://oshas-18001-occupational-health-and-safety.com>).

Una encuesta realizada en 2003 entre 107 empresas multinacionales demostró que estas y otras normas de adopción voluntaria están penetrando en el entorno corporativo dominante. Los encuestados afirmaron que las normas más influyentes en sus empresas incluyen: ISO 14000 (46%), Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (36%), Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development, 35%), Pacto Mundial de las Naciones Unidas (33%), Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (22%), Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative, 17%), SA 8000 de Social Accountability International (17%) y Norma de Aseguramiento AA 1000 de AccountAbility (10%).

Fuente: Knight, A. (2009): "De los compromisos voluntarios a la conducta responsable: cómo lograr que los códigos y las normas sean efectivas y creíbles", en Zinnbauer, D.; Dobson, R. y Despota, K. (eds.): *Informe Global de la Corrupción 2009*, Transparency International.

Tres principios resultan fundamentales para la adopción del desarrollo sostenible (Freeman *et al.*, 2000): a) el principio de los efectos, que establece que nuestras acciones tienen consecuencias ambientales, que pueden ser tanto globales como locales; b) el principio de la conectividad, que considera que la vida humana depende biológicamente de otras formas de vida y de los ecosistemas en su conjunto (incluyendo los aspectos no vivientes) y c) el principio de la responsabilidad, que sostiene que los seres humanos tienen la responsabilidad moral por los efectos de sus acciones. Estos principios los refuerzan una serie de valores que dependen de un sinnúmero de factores, desde las tecnologías esenciales en una industria hasta la localización de las instalaciones de una empresa o la respuesta de los empleados a la apuesta de futuro para nuestros hijos. Entre los valores más destacables que apoyan el desarrollo sostenible se encuentran los siguientes: a) obedecer el espíritu de las leyes ambientales en todo el

mundo; b) nivel cero de contaminación; c) utilizar la mejor tecnología ambiental disponible; d) reducir al mínimo el daño al ambiente; e) evitar cualesquiera posibilidades de daños irreparables; f) proteger el ambiente natural y g) establecer un compromiso para ser un líder ambiental en la industria.

En el pasado, se imputó la obligación de probar sus acusaciones a las personas perjudicadas por las actividades medioambientales de la empresa. Los individuos sólo podían cobrar daños compensatorios si probaban que un daño identificable había sido provocado por el comportamiento negligente de la empresa. En ausencia de tal prueba, la empresa estaba en libertad de continuar su búsqueda de obtención de beneficios. Con el paso del tiempo, las responsabilidades ambientales de las empresas se ampliaron. El centro de atención de las políticas públicas pasó de la responsabilidad e indemnizaciones a la reglamentación y prevención. A principios de los años setenta se requirió que las empresas observaran una amplia gama de reglamentos dirigidos a prevenir los daños al medio ambiente y la carga de la prueba respecto al cumplimiento de estas normas recayó en las empresas. El incumplimiento de las leyes somete a las empresas y a sus directivos a diversas sanciones. No obstante, es deseable que las empresas adopten un enfoque activista ante los problemas ambientales, que consiste en asumir que los principios ambientales sean la base fundamental para hacer negocios, siendo un paso previo el logro de la eco-eficiencia.

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) define la eco-eficiencia como el resultado alcanzado por medio del suministro de bienes y servicios a precios competitivos, que satisfagan las necesidades humanas y proporcionen calidad de vida, al tiempo que reducen progresivamente los impactos ecológicos y el consumo de recursos a lo largo de su ciclo de vida, por lo menos hasta un nivel acorde con la capacidad de carga¹⁵ estimada de la Tierra. Por tanto, se relaciona con crear más valor con menos impacto. En su logro, las empresas pueden utilizar siete elementos¹⁶: reducir el consumo de materiales, reducir el consumo de energía, reducir la dispersión de sustancias tóxicas, mejorar la reciclabilidad, maximizar el uso de recursos renovables, extender la durabilidad de los productos y aumentar los servicios suministrados. No obstante, la eco-eficiencia, principal concepto empresarial para lograr el progreso corporativo hacia la sostenibilidad, no es suficiente por sí misma, porque solamente reúne dos elementos de los tres fundamentales de la sostenibilidad: la economía y la ecología, dejando fuera de su alcance el tercero: el progreso social. El papel de las empresas es satisfacer las necesidades humanas y se espera que por hacerlo sean recompensadas con los correspondientes beneficios. Las empresas responsables también se enfocan a mejorar la calidad de vida y esto es una parte muy importante de lo que significa ser más sostenible. El reto es hacerlo sin aumentar el consumo total de recursos ni producir efectos adversos sobre el medio ambiente.

Preocupaciones sociales. Asumir las preocupaciones sociales significa que la empresa tiene obligaciones con la sociedad más allá de la producción de bienes y la obtención de beneficios. Las empresas son más que instituciones económicas: tienen la responsabilidad de ayudar a la sociedad a resolver los problemas sociales, muchos de los cuales han contribuido a crear. La palabra responsabilidad implica cierto tipo de

¹⁵ El concepto ‘capacidad de carga’ procede de la biología, que lo define como el nivel máximo de individuos de una determinada especie que puede sobrevivir con los recursos disponibles en una determinada área.

¹⁶ Véase www.wbcsd.ch

obligación. Por tanto, se trata de un concepto normativo que tiene que ver con el comportamiento y las políticas que las empresas deben adoptar para beneficiar a los ciudadanos. Así pues, la responsabilidad social se refiere a la obligación de los gerentes de tomar decisiones y emprender acciones para que la empresa contribuya al bienestar de la sociedad y, al mismo tiempo, al suyo propio. Aquí se incluirían las prácticas laborales, los derechos de los clientes y otras cuestiones sociales.

LECTURA 14: ÁMBITO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa es un concepto transversal, es decir, que afecta a distintos ámbitos de gestión de la empresa. Por tanto, las actividades desarrolladas en el marco de la responsabilidad social corporativa han de estar vinculadas a la actividad básica de la empresa, tener una vocación de permanencia e implicar un compromiso de la alta dirección.

Derechos humanos. Las empresas, como órganos de la sociedad, tienen la obligación de cumplir la normativa internacionalmente aceptada en materia de Derechos Humanos y promover el respeto por estos derechos y libertades en sus respectivas esferas de influencia. Esto supone que las empresas deben hacer lo posible por:

- Promover los Derechos Humanos en los países donde operan.
- Investigar cómo los Derechos Humanos pueden verse afectados por sus actividades en un país, antes de empezar a operar en él.
- Velar por que la empresa cumpla con las normativas de Naciones Unidas.
- Incluir una referencia explícita a la Declaración Universal de los Derechos Humanos u otros tratados internacionales de Derechos Humanos en sus códigos de conducta.

Derechos laborales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) especifica los cuatro derechos fundamentales de los trabajadores: Libertad de asociación, prohibición del trabajo forzoso, prohibición del trabajo infantil y no discriminación. Por otra parte, en la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política social, así como en las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, se incluyen importantes aspectos sobre políticas de empleo en general, como la formación de personal, la gestión de quejas de los empleados, y la negociación colectiva, entre otros.

Medio ambiente. Las Naciones Unidas reconocen el desarrollo sostenible como un objetivo universal. Existen importantes tratados y convenciones entre los que se incluyen las Directrices de la OCDE para empresas Multinacionales, que especifican asimismo la responsabilidad de las empresas respecto a los efectos que tienen sus procesos, productos y servicios en la calidad del aire, del agua, en el clima y en la biodiversidad. Asimismo, se incluyen una serie de principios generales sobre la preservación del medioambiente tanto en el Tratado constitutivo de la Unión Europea como en la Declaración de Río de 1992, como son los principios de cautela y de acción preventiva, el principio de corrección de los atentados al medio ambiente y en el principio de “quien contamina paga”.

Protección del consumidor. Las directrices de las Naciones Unidas para protección del consumidor, se basan en ocho principios que legitiman internacionalmente los intereses de los consumidores: el derecho al acceso a bienes y servicios básicos, el derecho a la seguridad, el derecho a la salud, el derecho a la información, el derecho a elegir, el derecho a ser escuchados y reclamar, el derecho a la educación como consumidor, así como el derecho a la sostenibilidad.

Las empresas deberían ayudar a implementar los principios de producción y consumo sostenible, según lo establecido por tratados nacionales e internacionales. El derecho del consumidor a una producción y un consumo sostenibles están especificados, entre otros, en la Declaración de Río, en el Informe Brundtland y en la Unión Europea.

Salud. El Derecho Universal a la Salud está recogido en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Esto implica que las empresas tienen la obligación de contribuir a la no discriminación respecto al acceso a bienes y servicios relacionados con la salud, especialmente para los grupos más vulnerables de la sociedad. Están además obligados a asegurar el acceso a la alimentación, refugio y condiciones de salubridad básicos, así como al suministro de agua potable. Por último, tienen la obligación de proporcionar a las comunidades donde operan, educación y acceso a la información relevante sobre salud y métodos de prevención de enfermedades. Adicionalmente, las empresas tienen la obligación de garantizar un entorno de trabajo saludable lo que implica la prevención de accidentes y enfermedades.

Lucha contra la corrupción. La responsabilidad empresarial en el ámbito de la corrupción se encuentra recogida en el convenio de la OCDE de lucha contra la corrupción de funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales, que establece como delito que las empresas sobornen funcionarios públicos.

Por otro lado, relacionado con este aspecto, las empresas deberán tomar las medidas que sean necesarias, dentro del marco de sus leyes y reglamentos relativos a la contabilidad, a la publicación de estados financieros y las normas de auditoría, con el fin de prohibir el establecimiento de cuentas fuera de los libros, la realización de transacciones extracontables o insuficientemente identificadas, el registro de gastos inexistentes, la existencia de partidas con una incorrecta identificación de su objeto, así como la utilización de documentos falsos, con el fin de corromper a agentes públicos extranjeros o de ocultar dicha corrupción.

Otros ámbitos de la responsabilidad social corporativa. Existen además otros aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa, algunos de ellos en fase de discusión, que han sido recogidos en referencias internacionales y que serán de gran importancia en la configuración de los modelos de gestión responsables y en las obligaciones que estos supondrán para las empresas, como son las derivadas del respeto a las leyes de la competencia, al pago de impuestos, a la transferencia tecnológica, y el respeto a la soberanía nacional en los países donde opera.

Fuente: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: www.observatoriosc.org

En general, las responsabilidades sociales pueden catalogarse más específicamente como se muestra en la figura 7. Las ‘responsabilidades económicas’ de los negocios consisten en producir los bienes y servicios que la sociedad necesita y de maximizar los beneficios de los accionistas, aceptando las reglas del juego. Las ‘responsabilidades legales’ definen lo que la sociedad considera importante en relación con la conducta empresarial. Las empresas están obligadas a cumplir sus objetivos económicos sin violar el marco legal; por ejemplo, es ilegal no tener asegurados a los trabajadores. Las empresas pagan al final el precio de no atender sus responsabilidades legales. Las ‘responsabilidades éticas’ incluyen el cumplimiento de otras expectativas sociales no necesariamente codificadas en la ley y no siempre favorables a los intereses económicos de la empresa. Se presenta una conducta inmoral cuando las empresas obtienen beneficios a costa de perjudicar gravemente a otros o a la sociedad en general. Finalmente, las ‘responsabilidades filantrópicas’ son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad considera deseables y que dictan los valores de las empresas. Algunas incluyen el apoyo a proyectos comunitarios y contribuciones caritativas. La responsabilidad filantrópica es el criterio supremo de la responsabilidad social, porque va más allá de las expectativas y contribuye al bienestar de la comunidad. En este nivel de responsabilidad se puede incluir los esfuerzos de voluntariado de los empleados: las empresas se involucran en la promoción del cambio social ofreciendo a los empleados tiempo libre pagado para realizar trabajo voluntario en sus comunidades.

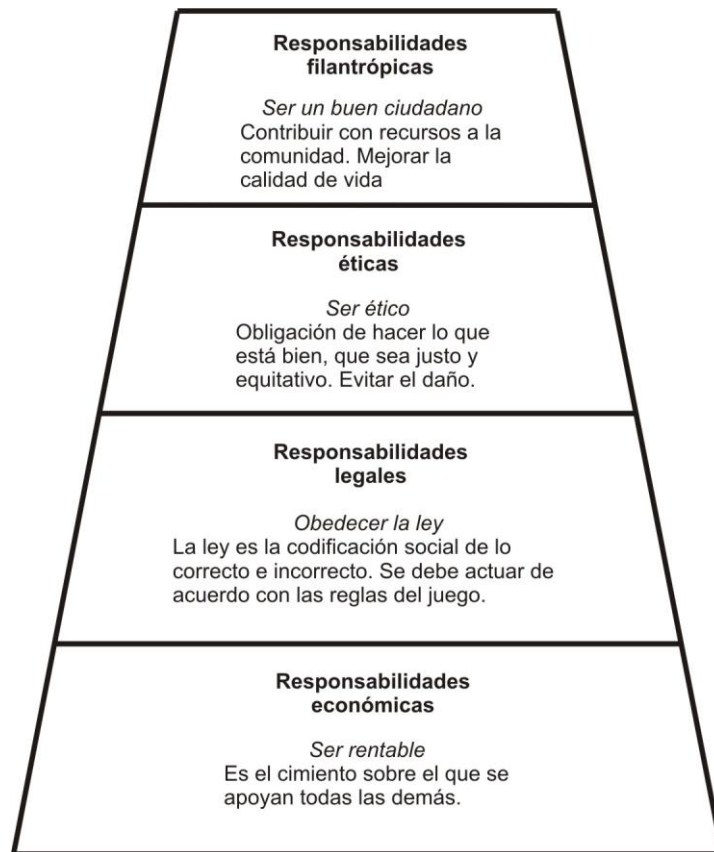


Figura 7: Pirámide de la responsabilidad social corporativa (Carroll, 1991)

El concepto de responsabilidad implica modificar las ideas sobre el bienestar humano y destaca el interés en las dimensiones sociales de la actividad de negocios que se relacionan con la mejora de la calidad de vida. Por otra parte, también repercute favorablemente en la empresa. Al menos siete razones justifican un comportamiento socialmente responsable de las empresas (Buchholz y Rosenthal, 2001):

1. Las empresas tienen que adaptarse al cambio social si esperan sobrevivir.
2. Las empresas deben adoptar un punto de vista a largo plazo de sus propios intereses y contribuir a solucionar los problemas sociales con el propósito de crear un mejor entorno para su desarrollo.
3. Las empresas tendrán una mejor imagen pública si son responsables en el aspecto social.
4. Es posible evitar regulaciones innecesarias y costosas si las empresas satisfacen las expectativas cambiantes de la sociedad.
5. Las empresas cuentan con enormes recursos que serían útiles para resolver problemas sociales.
6. Es factible transformar los problemas sociales en oportunidades de negocios lucrativos.
7. Las empresas tienen la obligación moral de contribuir a resolver los problemas sociales que han creado o perpetuado.

En el pasado, la responsabilidad social corporativa se reducía a ciertas supuestas fechorías y cómo controlarlas. Más recientemente, la atención se ha centrado en la posible ventaja competitiva de las acciones socialmente responsables. Por ejemplo, se comprobó que la responsabilidad social corporativa aumenta la reputación de la

empresa que, a su vez, se convierte en un mejor empleador y, por tanto, atrae más solicitantes y de mayor calidad. A su vez, la actuación social de la empresa depende de forma positiva de la actuación financiera, al permitir esta última disponer de unos recursos que pueden emplearse de forma más discrecional en acciones estratégicas de largo alcance. Adicionalmente, también se confirmó la hipótesis de que una buena actuación financiera dependerá de una adecuada acción social de la empresa. Ante la mera especulación sobre cual de las dos condicionantes surge primero, cabe plantearse la posibilidad de que exista un impacto simultáneo e interactivo, dando origen a un círculo virtuoso (Waddock y Graves, 1997).

LECTURA 15: LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL

Esta iniciativa de las Naciones Unidas tiene como objetivo la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y organizaciones no gubernamentales. Los principios que sustentan el Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales. Cuando se puso en marcha, la iniciativa sólo contaba con nueve principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo; tres sobre medio ambiente, tomando como referencia la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. A mediados de 2004 se vio la necesidad de añadirle un décimo principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Así pues, los Diez Principios que propone el Pacto Mundial son los siguientes:

DERECHOS HUMANOS

Principio uno: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.

Principio dos: Las Empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

NORMAS LABORALES

Principio tres: Las Empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio cuatro: Las Empresas deben eliminar toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.

Principio cinco: Las Empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.

Principio seis: Las Empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

MEDIO AMBIENTE

Principio siete: Las Empresas deben mantener los métodos preventivos con respecto a los problemas ambientales.

Principio ocho: Las Empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

Principio nueve: Las Empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Principio diez: Las Empresas deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

El Global Compact (Pacto Mundial) fue creado en 1999 en la Cumbre Económica Mundial de 1999 en Davos, a instancias del Secretario General de las ONU Kofi Annan y representa un referente obligado a todo lo relacionado con la responsabilidad social corporativa.

Fuente: http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html

Asumir una determinada responsabilidad social repercute una serie de problemas sobre las empresas. Así, no es fácil ponerse de acuerdo en una definición operativa de responsabilidad social ni tampoco sobre las prioridades sociales. Además, no se tiene en cuenta el entorno competitivo de las empresas, ya que, si una empresa asume actos

sociales que incrementan sus costes, está en desventaja competitiva en relación con las rivales que no son socialmente responsables. Por último, no conviene olvidar que las empresas tienen la responsabilidad económica de producir bienes y servicios y de desempeñar otras funciones económicas para la sociedad. Esta responsabilidad económica constituye la razón de su existencia (Buchholz y Rosenthal, 2001).

A principios de la década de 1970, la atención se desvió del debate acerca de una idea moral, la responsabilidad social, a un término más técnico o, por lo menos, moralmente neutro: respuesta social. La capacidad de respuesta se refiere a la manera en que las empresas adquieren conciencia de los asuntos sociales y la forma de responder a ellos, en lugar de tratar de determinar su responsabilidad social última.

Respuesta social corporativa. La forma en que las compañías responden al debate sobre la responsabilidad social corporativa se llama respuesta social corporativa. Ambas se distinguen a veces con las siglas CSR1 y CSR2 (Frederick, 1994). Mientras CSR1 (responsabilidad social corporativa) se refiere a principios, filosofías y creencias, CSR2 (respuesta social corporativa o sensibilidad social) se refiere a los procesos que siguen las empresas y a las acciones que emprenden (Clarkson, 1995). La responsabilidad social agrega un imperativo ético de hacer aquello que mejore la sociedad y no lo que pudiera empeorarla. La respuesta social corporativa es la capacidad de una empresa para adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad (Wartick y Cochran, 1985). Como describe la figura 8, la responsabilidad social requiere que el negocio determine qué es correcto o incorrecto y, así, buscar verdades éticas fundamentales. La respuesta social se guía por las normas sociales que puedan proporcionar a los gerentes una guía más clara para la toma de decisiones.

	Responsabilidad social	Respuesta social (sensibilidad social)
<i>Consideración principal</i>	Ética	Pragmática
<i>Unidad de análisis</i>	Sociedad	Empresa
<i>Enfoque</i>	Fines	Medios
<i>Énfasis</i>	Obligaciones	Respuestas
<i>Papel de la empresa</i>	Agente moral	Fabricante de productos
<i>Marco de decisión</i>	Largo plazo	Corto y medio plazo

Figura 8: Responsabilidad social frente a sensibilidad social (Wartick y Cochran, 1985)

Supongamos, por ejemplo, que la responsabilidad social de una empresa es fabricar bienes razonablemente seguros. De la misma manera, la empresa debe dar una respuesta social cada vez que fabrica un producto no seguro: retirarlo del mercado. Después de, por ejemplo, diez reclamaciones de los clientes, ¿será la empresa reconocida como socialmente responsable? y ¿cómo una empresa con respuesta social? Las respuestas a estas preguntas son “no” a la primera, y “sí” a la segunda (Wartick y Cochran, 1985).

LECTURA 16: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

“La responsabilidad social corporativa es una palanca de diferenciación y de generación de valor para nuestros grupos de interés. Creemos que ofrece un retorno a medio y largo plazo, porque mejora la

percepción que se tiene del banco”. Con estas palabras, Francisco González, presidente del BBVA, presentaba el informe de responsabilidad corporativa del banco correspondiente a 2007, una memoria que, en su sexta edición, aporta dos novedades: una nueva organización de contenidos y la reorientación de sus proyectos de acción social hacia la educación.

La memoria que ha reducido el número de sus páginas a 60, ha introducido diversas mejoras, tras las consultas con los grupos de interés, estructurando su contenido por los asuntos más relevantes. La entidad identifica ocho grandes áreas, dando respuesta a cada una de ellas.

1. ORIENTACIÓN AL CLIENTE. Calidad y atención al cliente. Seguridad, protección al cliente y continuidad del negocio. Transparencia, publicidad y etiquetado. Accesibilidad a servicios financieros.
2. INCLUSIÓN FINANCIERA. Fundación BBVA para las Microfinanzas. Fondo BBVA Codespa Microfinanzas. Plan de bancarización de América Latina. Banca para inmigrantes: dinero Express y BTS.
3. FINANZAS RESPONSABLES. Grandes empresas y financiación de proyectos. Gestión de riesgos ambientales: Ecorating. Sobreendeudamiento. Establecimiento del Grupo BBVA en centros financieros *off-shore*. Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación de actividades terroristas.
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS RESPONSABLES. Inversión Socialmente Responsable. Previsión social: planes de pensiones y seguros. Plan Familias BBVA. Apoyo a exportadores y FAD. Instituciones públicas. Instituciones privadas no lucrativas. Productos y servicios con carácter ambiental.
5. GESTIÓN RESPONSABLE DE RRHH. Perfil de los empleados. Empleo y selección. Valoración, desarrollo profesional y compensación. Formación y gestión del conocimiento. Comunicación interna. Clima laboral. Beneficios sociales y otras iniciativas. No discriminación, igualdad de oportunidades y conciliación de la vida personal y laboral. Libertad de asociación: representación sindical y resolución de conflictos. Seguridad y salud laboral.
6. COMPRAS RESPONSABLES. Política y modelo corporativo de compras. Principios aplicables a los intervinientes en el proceso de aprovisionamiento del BBVA. Sistema de homologación de proveedores. Herramientas de gestión y aprovisionamiento. Proyectos responsables con proveedores.
7. GESTIÓN AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO. Política ambiental y Sistema de Gestión Ambiental. Impacto ambiental directo: ecoeficiencia. Lucha contra el cambio climático. Formación y sensibilización ambiental.
8. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD. Aspectos relevantes y datos clave. Las fundaciones del Grupo BBVA. Plan de Acción Social para América Latina. Otras líneas de trabajo destacadas. Otros proyectos relevantes para áreas geográficas.

Además, detalla cómo se integra la responsabilidad en su estrategia, enumerando las líneas de trabajo, los progresos obtenidos en ellas durante 2007 y los objetivos de 2008, con la valoración realizada por la firma Deloitte. De las 36 líneas de trabajo de 2007, nueve han mostrado un avance muy significativo, trece avances significativos, once poco significativos y tres no han mostrado ninguno (entre ellas, la gestión de las reclamaciones). “Intenta ser más amena, legible y, por lo tanto, más transparente”, afirma Javier Ayuso, director de Comunicación e Imagen.

Una de las grandes apuestas es la política de acción social, que quiere centrar aún más en la integración de los niños y jóvenes más desfavorecidos a través de la educación como fórmula para contribuir al desarrollo de las comunidades. En 2007, la entidad invirtió 69 millones de euros en el Plan de Acción Social, un 22% más.

El objetivo este año es dedicar el 0,7% de los beneficios en México y el 1% en el resto de países a proyectos sociales. La gran estrella es el programa de *Becas BBVA de Integración*.

Los empleados en México, Argentina, Chile, Perú y Paraguay han comenzado a realizar acciones de voluntariado relacionados con este plan, un proyecto en el que se involucrará este año a la plantilla en el resto de países y también a los clientes.

Fuente: <http://www.bbva.com>. Tomado de Medina A. (2008): “BBVA multiplica la transparencia de su responsabilidad social”, *Expansión*, 17 de marzo, pp. 15.

Los defensores de la respuesta social (sensibilidad social) creen que el concepto reemplaza la charla filosófica con la acción práctica. Lo ven más como un objeto tangible y alcanzable que como una responsabilidad social. Estos procesos y estrategias de la respuesta social son reactivos, defensivos, acomodaticios y proactivos (figura 9):

- **Reactiva.** La alta dirección responde a un asunto social después de que este ha puesto en riesgo los objetivos y la supervivencia de la empresa. Las empresas no se sienten obligadas a actuar en ausencia de desastres o protestas.

- *Defensiva*. La empresa cumple las normas legales para protegerse de los riesgos.
- *Acomodaticia*. La empresa se ciñe a los requisitos legales y de la opinión pública y trata de influir en el gobierno para que legisle normas de difícil cumplimiento para, así, expulsar del mercado a posibles competidores o levantar barreras a la entrada. Se trata, en definitiva, de una postura definida como algo más que cumplimiento. Adoptan códigos de conducta.
- *Proactiva*. La empresa se anticipa a demandas que ni siquiera han sido planteadas de forma abierta por la sociedad. Las empresas proactivas se involucran en tres actividades. Primera, participan activamente en debates sobre políticas nacionales e internacionales. Segundo, las empresas proactivas frecuentemente hacen alianzas con los grupos de interés. Tercero, las empresas proactivas a menudo se involucran en actividades voluntarias que van más allá de lo que requieren las reglas.

Clasificación	Postura o estrategia	Desempeño
1. Reactivo	Negar la responsabilidad	Hacer menos de lo requerido
2. Defensivo	Admitir la responsabilidad pero luchar contra ella	Hacer el mínimo requerido
3. Acomodaticio	Aceptar la responsabilidad	Hacer todo lo requerido
4. Proactivo	Anticipar la responsabilidad	Hacer más de lo requerido

Figura 9: Enfoques a la responsabilidad social corporativa (Clarkson, 1995)

Nike sufrió una avalancha de publicidad negativa y boicots estudiantiles en Estados Unidos debido a unos proveedores que estaban utilizando mano de obra infantil para fabricar productos de Nike. Aunque Nike no había empleado directamente mano de obra infantil se le responsabilizó de la práctica. Maignan *et al.* (2002) utilizan el ejemplo de Nike para demostrar que las estrategias adoptadas por las empresas varían en un rango continuo que va de las reactivas a las proactivas. La estrategia reactiva pretende negar que la organización tenga responsabilidad en las actividades de sus proveedores. Nike fue acusada por primera vez de tratar con proveedores que utilizaban mano de obra infantil a mediados de los años noventa. La respuesta inicial de la compañía fue que la fabricación de calzado no era su negocio y que no tenía la culpa de las prácticas de los fabricantes del este de Asia (estrategia reactiva). A continuación, Nike pasó a una estrategia defensiva, reconociendo que existía el problema pero sin afrontarlo. Después, tras los comentarios negativos en los medios de comunicación, la compañía emitió un informe que sugería que los trabajadores de las fábricas involucradas disfrutaban de un nivel de vida satisfactorio, aunque los activistas locales rechazaron esta opinión, lo que generó más mala prensa. En la etapa siguiente (estrategia acomodaticia), Nike presentó las directrices para sus proveedores, que cubrían tanto los derechos de los trabajadores como las normativas medioambientales. En la etapa final (estrategia proactiva) –que Nike alcanzó a finales de los noventa–, la empresa solicitó de forma sistemática las reclamaciones de los grupos de interés y atendió las demandas razonables. En el caso de Nike, se produjo un proceso formal de auditoría de proveedores, al que fueron invitados los activistas y los representantes de los estudiantes para que actuaran como observadores y realizasen recomendaciones para mejorar las prácticas. Con el paso de los años, Nike pasó de negar cualquier responsabilidad a aceptar que, al menos a los ojos del público, eran responsables no solo de sus propias acciones, sino también de las de sus proveedores.

La respuesta, y no la responsabilidad, debe ser el objetivo de las tareas sociales de la empresa. Ackerman (1973) señaló que las respuestas de las empresas ante los asuntos sociales tienen un ciclo de vida, que empieza cuando la empresa reconoce el problema social, pasa por el estudio del problema y de las formas de solucionarlo y termina con la aplicación de una solución. La aplicación suele ser lenta y, en algún momento, la empresa puede perder la iniciativa. Cuanto primero logre la alta dirección una capacidad de respuesta, mayor nivel de discrecionalidad directiva conservará.

La respuesta social se centra en los problemas y las posibilidades de lograr que las empresas respondan mejor a las cuestiones sociales. En este sentido, el análisis de las pautas de respuesta de las empresas intenta descubrir aquellas orientaciones que han resultado eficaces para solucionar problemas sociales y el contexto donde se llevaron a cabo. El enfoque también examina las técnicas relacionadas con el desempeño social corporativo y la mejora del proceso de respuesta. Igualmente, analiza la forma en que la gerencia puede ayudar a institucionalizar la política social de la organización. Sin embargo, la respuesta social adolece de los mismos defectos que la responsabilidad social: no aclara cómo deben distribuirse los recursos corporativos destinados a solucionar problemas sociales, no ayuda a la empresa a decidir qué problemas atacar y tampoco aclara las prioridades a establecer (Buchholz y Rosenthal, 2001).

3. GOBIERNO CORPORATIVO

Hacia finales del siglo XIX y comienzos del XX, la mayoría de las grandes corporaciones eran controladas por los denominados ‘capitanes de la industria’. Estos adinerados emprendedores no sólo eran propietarios de la mayoría de las acciones de sus empresas, sino que ejercían su derecho a dirigirlas. De esta forma, la propiedad y el control de la organización residían en la(s) misma(s) persona(s), por lo que no se presentaban problemas de intereses contrapuestos entre los propietarios y los gestores.

Sin embargo, llegada la década de 1930, la propiedad de las corporaciones se había extendido mucho. Al analizar esa tendencia en los Estados Unidos, Adolph Berle y Gardiner Means (1932) concluyeron que el capitalismo norteamericano había realizado una transición del modelo emprendedor hacia el capitalismo gerencial, o sea, un modelo en el cual la propiedad y el control quedan considerablemente separados. El control efectivo de la empresa ya no era ejercido por los titulares legales de su capital social –o sea, los accionistas–, sino por gerentes profesionales contratados para tal finalidad. Así pues, a medida que las empresas crecieron, la propiedad se dispersó entre miles de accionistas no organizados, que fueron apartados de la gestión diaria de la empresa.

3.1. Estructura de gobierno

El gobierno corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los tres pilares básicos de una gran empresa (sociedad anónima): accionistas, consejo de administración y presidente ejecutivo (o consejero delegado) (figura 10). Los accionistas son quienes aportan el capital y, por tanto, los propietarios legales de la empresa. Con el derecho a participar en el beneficio (rendimiento residual) que genera, al ser muchos y dispersos, no pueden ejercer el derecho a la dirección de la misma. Por tanto, la sociedad anónima necesita apoyarse en determinados órganos para un buen funcionamiento. Los órganos principales son tres: a) la junta general de accionistas, órgano deliberante que expresa su acuerdo de

voluntad social; b) el consejo de administración, órgano ejecutivo encargado de la gestión permanente de la sociedad y de representar a la misma en sus relaciones con terceros y c) un órgano unipersonal, que, con la denominación de primer ejecutivo, consejero delegado, director general o CEO (*chief executive office*), desempeña las funciones gerenciales.

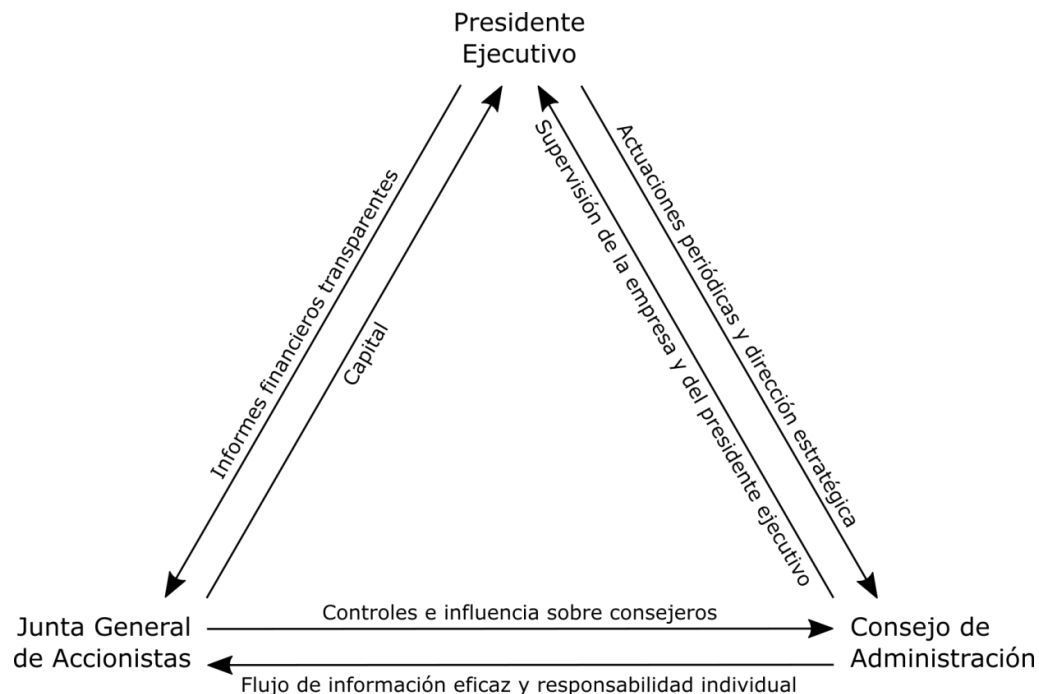


Figura 10: Pilares del gobierno corporativo (Montgomery y Kaufman, 2003)

La junta general es la reunión de accionistas, debidamente convocados, para deliberar y decidir por mayoría sobre asuntos sociales propios de su competencia. Es un órgano no permanente, por cuanto se reúne de forma esporádica, aproximadamente una vez al año. En teoría, los accionistas pueden limitar las estrategias que sigue el presidente ejecutivo y contratar al personal clave. En la práctica, la junta general funciona para proporcionar soluciones preconcebidas por el presidente ejecutivo. No obstante, incluso un accionista individual tiene varios derechos, entre ellos: 1) vender sus acciones, 2) votar por sus representantes (lo que incluye la elección de los miembros del consejo de administración), 3) establecer demandas por daños y perjuicios si los miembros del consejo o el equipo directivo de la empresa no cumplen con sus obligaciones, 4) acceso a cierta información de la empresa y 5) capturar los derechos residuales después de la liquidación de la empresa (o la solicitud de reorganización según las leyes de quiebra), una vez que los acreedores y otros solicitantes han recibido los derechos que les corresponden. Los accionistas deben aprobar las denominadas ‘modificaciones estructurales’: acuerdos que afectan de forma sustancial a la naturaleza y estructura de la sociedad, tales como fusiones, escisiones, transformaciones, cambios del objeto social, disoluciones o cesiones globales de activos y pasivos.

Nominalmente, y por ley, los accionistas son los propietarios de una sociedad anónima. Sin embargo, sus derechos son *de facto* limitados. Los accionistas pueden votar para modificar los estatutos, pueden elegir a los consejeros y desprenderse de ellos por mayoría (excepto por las limitaciones en cuanto a la reelección y a la duración de los

cargos). Suelen tener el derecho de votar los cambios “orgánicos” sustanciales, tales como las fusiones en las que la empresa desaparece o la venta de la mayoría de los activos. Y eso es todo. Los accionistas no pueden fijar los dividendos que se les deben pagar, no tienen el menor papel en las decisiones de inversión o de adquisición, no contratan a los gerentes ni establecen sus remuneraciones, ni siquiera tienen voz en la fijación de los precios. En otras palabras, no tienen derechos directos para decidir ninguno de los múltiples asuntos que son cruciales para la empresa. Desde luego que, al elegir a los consejeros, que tienen el poder de contratar y despedir gerentes y de tomar o ratificar todas las decisiones importantes, los accionistas pueden indirectamente influir en las decisiones que se adopten. Además, si los consejeros que elijan no atienden sus intereses, los accionistas pueden reemplazarlos cuando se presente la oportunidad. Ello está, evidentemente, bastante lejos del control asociado a la idea de propiedad de un activo simple, como un camión (Milgrom y Roberts, 1992).

El consejo de administración es el órgano colegiado de administración y representación de la sociedad anónima (también está presente en otras muchas organizaciones como elección voluntaria por parte de sus fundadores). En el lenguaje económico, a los miembros del consejo se les llama consejeros, mientras que la terminología legal les denomina administradores. Los primeros consejeros tendrán que estar nombrados al constituirse la empresa como sociedad anónima. Los nombramientos posteriores habrá de realizarlos la junta general de accionistas, utilizando el procedimiento ordinario de decisión: mayoría absoluta de votos. En general, los consejeros se clasifican en uno de estos dos tipos: a) consejeros internos (o ejecutivos): altos directivos de la sociedad que mantienen una relación contractual laboral, mercantil o de otra índole con la empresa; se eligen para formar parte del consejo, porque poseen información valiosa sobre las actividades de la empresa; b) externos (o no ejecutivos), que pueden ser dominicales e independientes. Los consejeros dominicales son propuestos por accionistas significativos de la empresa, individualmente o de forma colectiva, que mantienen determinada participación estable en el capital. Los consejeros independientes son personas elegidas para que proporcionen apoyo, contactos, prestigio y/o asesoramiento a la organización (no podrá considerarse independiente un consejero nombrado por el presidente ejecutivo). Aunque los consejeros están subordinados a la junta general y sean designados por esta, tienen las facultades que la ley o los estatutos les atribuyen.

El tamaño promedio de los consejos de administración de las grandes empresas es de 11 consejeros en las norteamericanas (2 internos), 14 en las japonesas (12 internos), 16 en las alemanas, 10 en las inglesas (5 internos), 11 en las francesas (3 internos) y 12 en las españolas (3 internos). En los últimos años ha ido aumentando el número de mujeres y minorías en el consejo, así como de consejeros de otras nacionalidades. El presidente ejecutivo, el director de operaciones y el director financiero suelen ser los consejeros internos. En España la mayoría de los consejeros externos son dominicales.

El consejo designa a su presidente y a su secretario. También crea al menos tres comisiones especializadas: a) comisión ejecutiva o delegada, facultada para adoptar acuerdos sobre la administración de la sociedad según delegación permanente del consejo; b) comisión de auditoría y control, que informa al consejo sobre los estados contables, selección y contratación de auditores, asegura la independencia y eficacia de la función de auditoría interna y supervisa el sistema de gestión de riesgos y c) comisión de nombramientos y retribuciones, cuya misión es informar sobre nombramientos,

sucesiones, evaluaciones y ceses de consejeros y altos directivos, así como la política general de retribuciones (figura 11).

El consejo de administración tiene como responsabilidad fundamental contratar, despedir, planificar la sucesión y compensar al presidente ejecutivo, proporcionarle asesoramiento de alto nivel y velar porque se cumplan los objetivos de los accionistas, llegando, incluso, a ejercer el control directo en períodos de crisis. También deberá aprobar y orientar el plan estratégico de la empresa, el sistema de control y gestión de riesgos y los presupuestos anuales. Igualmente supervisará los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía. Debe servir de enlace con los accionistas, aprobar la información financiera que se debe hacer pública y ocuparse de la auditoría, tanto interna como externa. Igualmente debe llevar a cabo los nombramientos, retribuciones, evaluación y sucesión de los consejeros. Asimismo debe revisar la idoneidad de los sistemas para cumplir con todas las leyes y reglamentaciones aplicables. El consejo de administración descarga la función administrativa cotidiana en un solo consejero (presidente del consejo) o en un grupo reducido de ellos (comisión ejecutiva o delegada).

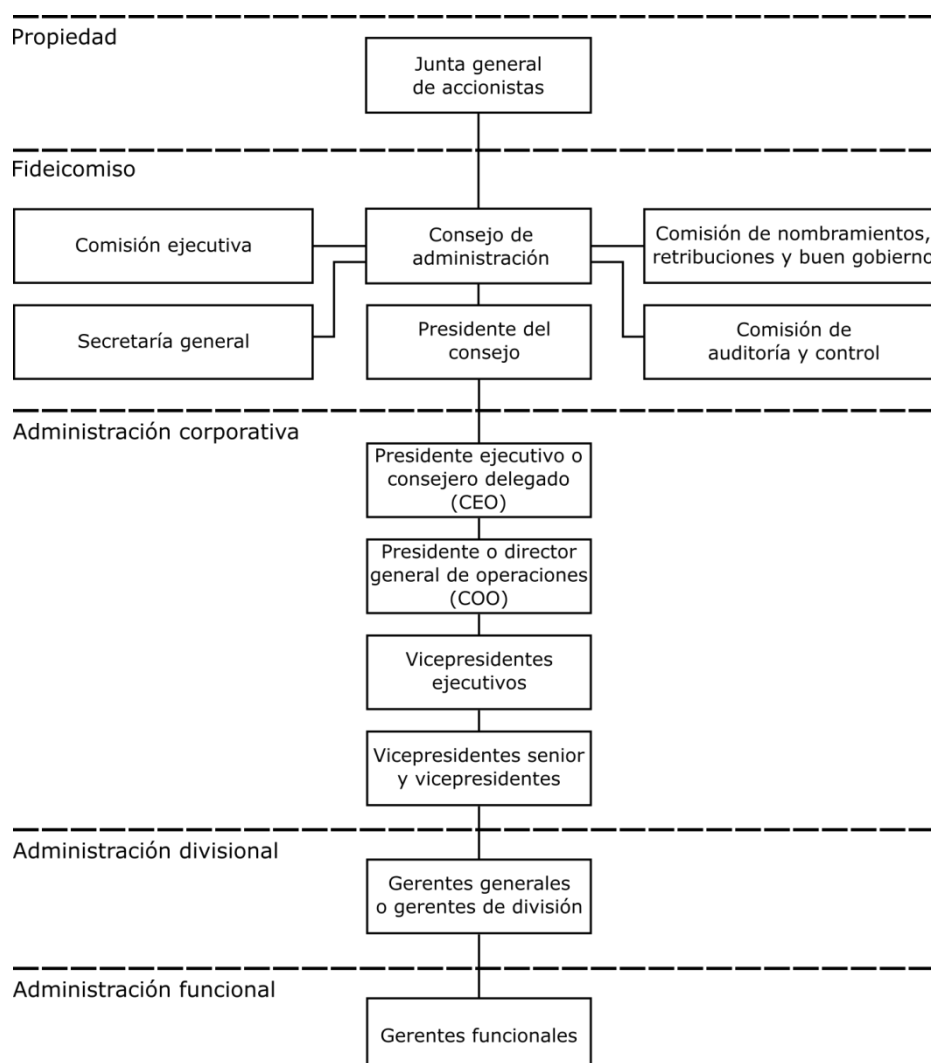


Figura 11: Jerarquía de gobierno en una gran empresa

El presidente ejecutivo (o consejero delegado) es la persona responsable de dirigir la empresa, así como de contratar y despedir a la alta dirección. En la mayoría de las empresas españolas, el presidente ejecutivo lo es también del consejo de administración, hecho que algunos consideran un síntoma de mal gobierno, ya que la división de responsabilidades otorga al consejo una mayor independencia para actuar. Entre las responsabilidades del presidente ejecutivo se encuentran las siguientes (Gupta, 1988):

- Es el responsable de articular la visión, establecer los objetivos, formular la estrategia y diseñar la estructura de la empresa.
- Elige a los directivos para ocupar los niveles más altos de la jerarquía organizativa.
- Determina las recompensas e incentivos de la alta dirección.
- Controla la asignación de los recursos escasos para tomar las decisiones en las áreas funcionales o divisiones de la empresa.
- Su reputación y actuaciones tienen una importante repercusión en las consideraciones de los grupos de interés y afectan a la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno cambiante.

3.2. Prácticas de buen gobierno

Adam Smith, refiriéndose a las sociedades anónimas, advertía que “de los directores de tales empresas, siendo los administradores de los dineros de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios de una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo”, por lo que prefería que la propiedad y el control se compaginaran, originando como resultado un riesgo conjunto en la toma de decisiones. Berle y Means (1932) fueron los primeros que constataron que los gestores de las sociedades anónimas rara vez tenían un número significativo de acciones. Por tanto, verificaron que en las grandes empresas estadounidenses, la propiedad y el control estaban separados, lo que implicaba que los propietarios tenían que delegar la gestión de la empresa. Diversas razones pueden justificar la separación entre propiedad y control: a) el número de propietarios es muy grande y no es eficaz articular un mecanismo de decisión colectiva para administrar los recursos y tomar decisiones cotidianas; b) cada partícipe tiene unos costes de oportunidad elevados que le desaniman a asumir la función de supervisión; c) los propietarios no tienen cualificaciones y habilidades para desempeñar la función de supervisión y dirección, siendo recomendable confiarlas a una persona que sí las posee, y d) quien tiene las habilidades no dispone de patrimonio para financiar la inversión y diversificar riesgos.

En la mayor parte de las sociedades anónimas los gestores disponen de un amplísimo poder y lo ejercen con independencia de los dueños de la sociedad. Esto se debe básicamente a que casi todo el capital social está distribuido entre millares de accionistas dispersos que, al ser titulares de una proporción del capital muy reducida, se muestran desinteresados o pasivos en relación con la marcha de la sociedad. Por otra parte, dado que resulta imposible recoger en el contrato establecido entre las partes todas las posibles situaciones que se pueden presentar y las conductas óptimas para cada caso, siempre quedará cierto margen para que los gestores adopten una conducta oportunista y persigan sus intereses personales, en detrimento de maximizar el valor para los accionistas. Para superar este conflicto, surgen las recomendaciones del gobierno corporativo.

Según la OCDE¹⁷, “el gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el equipo directivo de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros grupos de interés. También proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados al consejo de administración y al cuerpo directivo, para que se persigan objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar una supervisión eficaz”. Toda empresa, pequeña o grande, con independencia de la actividad a que se dedique, tiene un gobierno corporativo. Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa, así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estas. Por ejemplo, puede existir (o no) un consejo de administración. Igualmente puede haber un único gerente o una jerarquía organizativa.

La Corporación Andina de Fomento¹⁸ considera que la calidad del gobierno corporativo está relacionada con el acatamiento de los siguientes principios:

- Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
- Equidad: tratando por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.
- Respeto a los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente de propiedad) que asisten a los participantes.
- Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.
- Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante.

La preocupación por la mejora de los sistemas de gobierno se concretó a lo largo de los años noventa en el desarrollo de los códigos de buen gobierno corporativo para la autorregulación de las empresas cotizadas. El redactado en 1992 por el Comité Cadbury en el Reino Unido es el pionero y el más influyente de los códigos de gobierno. Estados Unidos ha optado por la vía legislativa con la aprobación de la ley Sarbanes-Oxley en enero de 2003.

A diferencia de la normativa de obligado cumplimiento adoptada en Estados Unidos, los códigos de buen gobierno de los países europeos se basan en el principio de autorregulación: las empresas deberían adoptar las normas de buen gobierno que consideren más adecuadas y, en el caso de no cumplir las normas propuestas por el código, deberán explicar los motivos.

Buen gobierno y teoría de la agencia. La teoría de agencia trata de analizar y resolver dos problemas que se presentan en las relaciones entre los representados (accionistas o principal) y sus representantes (consejero delegado o agente). El primer problema de agencia surge 1) cuando los objetivos de los accionistas y el consejero delegado entran en conflicto y 2) resulta difícil o costoso para el accionista verificar lo que el consejero delegado hace en realidad. El consejero delegado puede actuar de manera oportunista y perseguir sus intereses personales, en detrimento de maximizar el valor para los

¹⁷ OCDE (2004): Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE
(www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf)

¹⁸ Corporación Andina de Fomento (2005): www.caf.com/kemmerer

accionistas. En general, los accionistas están interesados en los beneficios y, por el contrario, el consejero delegado normalmente busca poder, prestigio y dinero. También puede eludir sus responsabilidades, reduciendo, por ejemplo, sus esfuerzos. El consejo de administración no puede verificar que el consejero delegado actúe en beneficio de los accionistas, porque conoce mejor la empresa y, por ello, está mucho mejor informado. Por otra parte, dado que, debido a la asimetría de información, resulta imposible recoger en el contrato establecido entre las partes todas las posibles situaciones que se pueden presentar y las conductas óptimas para cada caso, siempre quedará cierto margen para que el consejero delegado adopte una conducta oportunista que satisfaga su función de utilidad, aunque vaya en contra de los intereses de los propietarios. De otro lado, el riesgo moral conlleva que el consejero delegado realice acciones que no son directamente observables por los accionistas o que, aprovechando información privilegiada, lleva a cabo acciones en su propio provecho, a costa de los intereses de los accionistas.

El segundo problema de agencia se presenta cuando el principal y el agente tienen actitudes y preferencias distintas respecto al riesgo. El consejero delegado de una empresa puede favorecer iniciativas de diversificación porque, por su propia naturaleza, incrementan el tamaño de la empresa y, por tanto, su nivel de compensación. Al mismo tiempo, estas iniciativas de diversificación pueden erosionar el valor de los accionistas porque no logran sinergias. El consejero delegado puede preferir más la diversificación que los accionistas, porque esta reduce su grado personal de riesgo de una posible pérdida de empleo. Es más probable que los consejeros delegados con muchas acciones de sus empresas sigan estrategias de diversificación congruentes con los incentivos de los accionistas, es decir, que traten de incrementar los rendimientos a largo plazo.

LECTURA 17: PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO

Business Week evaluó los consejos de administración de la mayoría de las grandes empresas de Estados Unidos y encontró los siguientes principios de buen gobierno:

1. No más de dos consejeros son o fueron ejecutivos de la empresa.
2. Ningún consejero tiene negocios con la empresa ni acepta honorarios legales o de consultoría por parte de la empresa.
3. Las comisiones de auditoría, remuneración y designación están formadas únicamente por consejeros externos.
4. Cada consejero posee una considerable participación en el capital de la empresa, excepto opciones sobre acciones.
5. Por lo menos un consejero externo posee amplia experiencia en el negocio principal de la empresa y por lo menos uno ha sido presidente ejecutivo de una empresa de dimensiones similares.
6. Los consejeros de tiempo completo tienen cargos en no más de cuatro consejos y los jubilados, en no más de siete.
7. Cada consejero asiste por lo menos al 75% de todas las reuniones.
8. El consejo se reúne con regularidad sin la presencia de la alta dirección y evalúa cada año su propio desempeño.
9. El comité de auditoría se reúne por lo menos cuatro veces al año.
10. El consejo es frugal en la paga de los consejeros, diligente en las responsabilidades de supervisión durante la sucesión del presidente ejecutivo, y rápido para actuar cuando surgen problemas.
11. El presidente ejecutivo no es al mismo tiempo el presidente del consejo.
12. Los accionistas tienen poder e información considerables para elegir y sustituir a los presidentes ejecutivos.
13. Las opciones de compra-venta de acciones se consideran un gasto corporativo.
14. Los puestos de consejeros no se solapan (es decir, un presidente ejecutivo nunca participa en el consejo que le corresponde a otro presidente).

Fuente: Lavelle, L. (2002): "The best and worst boards", *Business Week*, 16 de mayo, pp. 104-110. Tomado de: David, F. R. (2003): *Strategic Management: Concepts (9th Edition)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Mecanismos internos de control al gobierno corporativo. Para reducir al mínimo el potencial de que la alta dirección actúe a favor de sus intereses personales, o de manera oportunista, los propietarios pueden instrumentar algunos mecanismos de gobierno, entre los que se encuentran los siguientes (Dess *et al.*, 2010): 1) un consejo de administración comprometido, 2) el activismo de los accionistas y 3) el diseño de incentivos para el equipo directivo.

Un consejo de administración comprometido y participativo. El consejo de administración es un órgano elegido por los accionistas para supervisar en su nombre al equipo directivo. Por ello, en teoría, debería desarrollar un sistema de control para contrarrestar posibles comportamientos oportunistas del primer ejecutivo. No obstante, a los consejos les resulta difícil ejercer su función con eficacia. Al ser elegidos por los accionistas para actuar como sus agentes, los consejeros deben rendir cuentas personales a los propietarios que los han situado en el consejo de administración. Ahora bien, el presidente ejecutivo participa activamente en la confección de la lista de consejeros que debe aprobar la junta general de accionistas, ya que, al conocer mejor que nadie cuáles son los puntos débiles de la empresa, podrá proponer a las personas más adecuadas para ayudar a superarlos. En las grandes empresas con el capital muy diluido, este hecho tiende a establecer lazos de lealtad entre quién debería ser controlado y sus supuestos controladores mucho más fuertes que los existentes entre estos y los accionistas que los eligen. El resultado es que el control del consejo tiende a quedarse reducido al nombramiento y la sustitución del presidente ejecutivo y poco más. Los anteriores hechos abocan en la necesidad de poner en práctica una serie de medidas que potencian el buen gobierno.

Los códigos de buen gobierno indican que, pese a que la gestión del negocio sea delegada en el equipo directivo, el consejo de administración deberá siempre ocuparse directamente de todo lo relacionado con: a) la definición de la estrategia del negocio de la empresa; b) el nombramiento y la remuneración de los máximos ejecutivos y de los miembros del consejo, y c) la auditoría, tanto interna como externa.

Algunas recomendaciones de buen gobierno son la separación de los cargos de presidente del consejo y primer ejecutivo¹⁹, el mantenimiento de un número de consejeros moderado o la limitación de los períodos de servicio, así como el acceso del consejo a toda la información de la empresa (sin necesidad de pasar el filtro de los ejecutivos), y capacidad para obtener asesoramiento externo.

Muchos de los que consideran que los puestos de presidente del consejo y consejero delegado estén combinados consideran que los consejeros externos deben elegir un vicepresidente del consejo de administración. Esta persona, que es a quién debe consultar el presidente y director general con respecto a los asuntos del consejo de administración, coordina la evaluación anual del director general. El puesto de vicepresidente es muy popular en el Reino Unido, donde tuvo su origen. Es una forma

¹⁹ Brickley *et al.* (1997) no encuentran diferencias significativas en valor de mercado entre las empresas donde no hay división entre los cargos de presidente del consejo y primer ejecutivo, y aquellas donde sí las hay.

de dar más poder al consejo de administración sin menoscabar el poder del presidente y director general (Wheelen y Hunger, 2006).

También es necesario configurar una estructura adecuada del consejo de administración diferenciando las funciones entre las personas que lo componen y creando comisiones internas de “Auditoría y Control” –encargada, entre otras funciones, de comprobar el cumplimiento del código-, de “Nombramientos y Retribuciones” y de “Estrategia e Inversiones”. La comisión de auditoría es la más respaldada por la evidencia empírica. Esta comisión, se encargaría de supervisar la auditoría interna de la empresa, de nombrar a los auditores externos y de responder de esta labor ante los accionistas. El comité debería estar compuesto únicamente por consejeros independientes, entre los cuales al menos uno debería ser un experto en finanzas. De hecho, la obligatoriedad de nombrar un comité de auditoría con estas responsabilidades y composición es la única norma que hace referencia al consejo de administración en la Ley Sarbanes-Oxly. En ocasiones, los consejeros externos pueden servir en tantos consejos de administración que dividen demasiado su tiempo e interés como para cumplir activamente con sus responsabilidades. El miembro del consejo de administración de una empresa estadounidense Fortune 500 sirve en promedio en tres consejos. La investigación indica que el rendimiento de la empresa disminuye en la medida en que aumenta el número de cargos directivos que desempeña un miembro promedio de su consejo. Sólo 10% de los consejos de administración estadounidenses encuestados limitan el número de direcciones que el miembro de un consejo puede desempeñar en otras empresas (Wheelen y Hunger, 2006)

En relación con el tamaño del consejo, un tamaño elevado favorece la diversidad de criterio e incrementa la capacidad de supervisión, aunque ello va en contra de la rapidez y eficiencia en la toma de decisiones, puesto que podrían concurrir ciertos problemas de coordinación e información. En general, el tamaño del consejo debe estar en relación al tamaño de la empresa y sus oportunidades de crecimiento. Los códigos de buen gobierno indican que una dimensión adecuada del consejo habría de situarse entre los 5 y los 15 miembros.

Para poder ser eficiente en el desempeño de sus funciones, el consejo debería tener una estructura donde la presencia de los consejeros internos (altos ejecutivos de la empresa) sea la mínima necesaria para atender las necesidades de información y coordinación. Por otra parte, la proporción de consejeros dominicales e independientes debe reflejar la proporción que existe entre el capital de la sociedad representado por los consejeros dominicales, y el resto de capital. Asumida la apatía participativa de los pequeños accionistas, se recomienda que la comisión de nombramiento proponga designar como consejeros a personas de prestigio ajenas a la empresa que actúan con independencia. En cualquier caso, el número de consejeros independientes representa al menos un tercio del total de consejeros. Se ha observado que la probabilidad de que el primer ejecutivo sea reemplazado tras un período de malos resultados es mayor cuanto más independiente es el consejo (Weisbach, 1988)

Aunque todavía no hay una evidencia clara que indique que una gran proporción de consejeros externos en un consejo de administración mejora el rendimiento financiero, medido como rentabilidad sobre los fondos propios, existe la tendencia en Estados Unidos a incrementar el número de consejeros externos. La investigación apoya que la mayor parte de los consejos de administración debe provenir del exterior de la empresa,

para evitar que la alta dirección actúe de manera egoísta en detrimento de los accionistas, ya que revela que las empresas con mayor proporción de consejeros internos tienden más a endeudarse para diversificarse en mercados no relacionados (lo cual aumenta las ventas y los activos, lo que genera un menor rendimiento a largo plazo) que las empresas controladas por propietarios. Los consejos de administración que tienen una mayor proporción de consejeros externos apoyan más el crecimiento a través de la expansión internacional y actividades empresariales innovadoras que los consejos de administración con una proporción menos de consejeros externos. Los consejeros externos tienden a ser más objetivos y críticos con las actividades corporativas. Por ejemplo, la investigación revela que la posibilidad de que una empresa presente una conducta ilegal o sea demandada disminuye con la inclusión de consejeros externos en el consejo de administración (Wheelen y Hunger, 2006).

El presidente del consejo debe asegurar que los consejeros reciben con antelación la información necesaria para la preparación de las reuniones del consejo. El presidente ejecutivo debería presentar informes financieros fidedignos en las fechas requeridas y comunicar todos los hechos relevantes de la empresa con suficiente anticipación a la celebración de los consejos. Es por ello que las normas y los reglamentos de presentación de informes que promueven la transparencia son más necesarios que nunca, incluido la publicación de un informe de buen gobierno. De esta forma, accionistas y mercado pueden tomar decisiones de inversión con suficiente base. También sería bueno que se difundieran las prácticas de buen gobierno de la empresa a través de Internet.

LECTURA 18: GOBIERNO CORPORATIVO

En Estados Unidos, cada vez más empresas deben hacer público el uso privado que hacen sus directivos de los aviones de las compañías. Hasta ahora los utilizaban sin dar cuenta a nadie, aunque fuera para ir de fin de semana a su casa en la costa. Es el típico caso de confusión de lo que debe pagar cada ejecutivo de su bolsillo y lo que puede ir a cuenta de la empresa, es decir, de los miles de accionistas que no viajan en avión privado.

Esta situación se ha producido porque existe un ambiente de presión sobre los ejecutivos desde que estallaron los escándalos, inaugurados por Enron a finales de 2001. Ha sido la rebelión de los pequeños accionistas que quieren saber cómo se administra el dinero de las compañías en las que depositan sus ahorros.

En la primera economía del mundo se produjo una quiebra total del sistema de controles y contrapesos – *checks and balances*, en inglés– que debe prevalecer en todo mercado para que sus ejecutivos no ejerzan un poder absoluto sin dar cuentas a nadie. Falló todo: la responsabilidad de los consejos de administración, la transparencia en la retribución de directivos y consejeros, la independencia de los auditores, los conflictos de interés en los bancos de inversión... La alarma social generada llevó a los poderes públicos a impulsar una reforma legal, plasmada en la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, para poner fin a los abusos de los administradores.

Europa, por su parte, sufrió su dosis de escándalos con la italiana Parmalat y la holandesa Ahold. Los ejecutivos habían mentido en las cuentas de resultados, sacaron dinero a los países fiscales y las empresas cotizaban con valores ficticios. En España también saltaron las alarmas tras dos escándalos. Uno estaba bajo el control de la CNMV y otro del Banco de España. Gescartera, agencia de valores, ha quedado en el recuerdo como el típico ejemplo de desvío de dinero de los clientes a cuentas privadas en Suiza. El segundo fue el de las cuentas secretas del BBV en el paraíso fiscal de Jersey. Tras su fusión con Argentaria, en 2001 se supo que el BBV tenía 18.000 millones de las antiguas pesetas fuera de las cuentas públicas y que utilizó para pagar pensiones a los consejeros.

Ante esta situación, la Comisión Europea también puso manos a la obra y elaboró diversas propuestas y recomendaciones para controlar los consejos. Se trataba de derribar los muros opacos que permitían a los presidentes actuar sin transparencia y ejercer un poder absoluto que facilita la corrupción.

Pero en el Viejo Continente, más que la imposición de normas, se ha asumido que el buen gobierno debe articularse a través de códigos éticos, de cumplimiento voluntario, aunque se imponga la obligación legal de informar sobre si se cumplen o no y, en este último caso, por qué.

El Código Cadbury, elaborado en el Reino Unido en 1992 tras el escándalo del Bank of Credit and Commerce International (BCCI) fue el precursor de estos códigos. Los vientos del buen gobierno de la empresa llegaron a España, pero algo más tarde. El primer código, el denominado Olivencia, se elaboró en 1998. El último, el Código Conthe, se aprobó el lunes pasado. En medio, en 2004, vio la luz un segundo código, elaborado bajo la dirección de Enrique de Aldama, presidente de la patronal de las grandes constructoras.

Normas españolas para controlar a los consejos:

TAMAÑO: Se aconseja que no sea inferior a cinco ni superior a 15 miembros.

COMPOSICIÓN: Los consejeros externos (no ejecutivos), es decir, dominicales (que son accionistas significativos) e independientes (los que no tienen vinculación con la propiedad y la gestión), serán mayoría. El número de independientes equivaldrá al menos a un tercio del total.

PRESENCIA FEMENINA: Cuando el número de consejeras sea escaso o nulo, el consejo deberá explicar los motivos. A la hora de cubrir vacantes se buscará deliberadamente mujeres que cumplan el perfil requerido.

CONTRAPODER AL PRESIDENTE: Cuando sea también primer ejecutivo, se facultará a uno de los consejeros independientes para convocar reuniones del consejo y coordinar a los consejeros externos.

FUNCIONAMIENTO: El consejo evaluará una vez al año su propio funcionamiento, el desempeño del presidente y del consejero delegado y el de las comisiones.

La sociedad hará pública en su web una nota profesional y biográfica de cada consejero, el número de consejos a que pertenece, el tipo de consejero, la fecha de su nombramiento y reelección y el número de acciones u opciones de la compañía que posea.

CESE Y DIMISIÓN: Si un consejero es procesado o se dicta auto de apertura de juicio oral por delitos cuya condena lo inhabilitarían como administrador, el consejo decidirá si procede o no que siga en el cargo.

RETRIBUCIÓN: Se detallará en la memoria la remuneración de cada consejero y las acciones u opciones recibidas.

El consejo debería elaborar una política de retribuciones que someterá a la junta general, en la que detallará la parte fija, la variable, pensiones e indemnizaciones o blindajes.

Se recomienda limitar a los consejeros ejecutivos las formas de remuneración con acciones, opciones o variables ligadas al rendimiento de la sociedad.

Fuente: Lafont, I. y De Barrón, I. (2006): "Empresas bajo control", *El País*. 28 de mayo, pp. 85-86.

El consejo debe tener acceso a toda la información de la empresa (sin necesidad de pasar el filtro de los ejecutivos), así como capacidad para obtener asesoramiento externo. Igualmente para no disponer de un consejo cerrado, sería conveniente: a) establecimiento y uso coherente de procesos formales para evaluar el desempeño del consejo, b) adquisición por parte de los consejeros de acciones de la empresa como cuota de ingreso, c) mantenimiento de las acciones u opciones de los consejeros hasta doce meses después de abandonar el consejo, d) reelección de consejeros cada tres años, e) no más de tres nominaciones seguidas, f) jubilación obligatoria a los setenta años y g) presencia al mismo tiempo en tres consejos diferentes como máximo. Por otra parte, el representante de los empleados en el consejo (si lo hubiere), en lugar de ser escogido por el presidente ejecutivo (o consejero delegado), debería ser designado cada tres años por votación de todos los trabajadores para que defiendan sus intereses en el consejo (Batstone, 2003).

Casi todas las empresas cuyos consejeros sirven durante períodos de más de un año dividen el consejo de administración en clases y escalonan las elecciones de tal manera que sólo una parte de los consejeros sea elegida cada año. Este procedimiento se denomina consejo de administración escalonado. Actualmente 63% de los consejos de administración estadounidenses son de esta clase. Los argumentos en favor de esta

práctica sostienen que proporciona continuidad, pues reduce la posibilidad de una rotación repentina de sus miembros y de elegir personas poco amigables para la alta dirección (que pudieran estar interesadas en una toma de control hostil) a través de una votación acumulativa. Un argumento en contra de este tipo de consejo de administración es que hacen más difícil a los accionistas preocupados por poner freno al poder del presidente ejecutivo especialmente cuando este es también presidente del consejo. Existe un número creciente de resoluciones de accionistas para reemplazar los consejos de administración escalonados por elecciones anuales mediante las cuales todos los miembros del consejo sean aprobados en reuniones anuales (Wheelen y Hunger, 2006).

Un consejo entrelazado directo ocurre cuando dos empresas comparten un director general o cuando un directivo de una empresa forma parte del consejo de administración de una segunda empresa. Un consejo entrelazado indirecto ocurre cuando dos empresas tienen consejeros que también sirven en el consejo de administración de una tercera empresa, como un banco. El consejo entrelazado ocurre porque las grandes empresas influyen de manera importante en otras empresas y estas, a su vez, tienen cierto control sobre las inversiones y el mercado de las primeras. Aunque estos consejos entrelazados proporcionan información valiosa, con mucha frecuencia son mal vistos debido a la posibilidad de confabulación. No obstante, la evidencia indica que las empresas bien entrelazadas pueden sobrevivir mejor en un entorno muy competitivo (Wheelen y Hunger, 2006).

Activismo de los accionistas. El término activismo de los accionistas se refiere a las actividades de los grandes accionistas, tanto institucionales como particulares, que emprenden para proteger sus intereses cuando creen que los actos de los gestores se apartan de la maximización de beneficios.

Los códigos de buen gobierno se han limitado a proponer que se eliminen los impedimentos para que los pequeños accionistas puedan participar, si así lo desean, en la junta de accionistas. Las medidas concretas que proponen los códigos se refieren a:

- a) La utilización activa de la página web para informar de todas las propuestas de acuerdo y contestar a todas las preguntas y requerimientos de información adicional relacionada con las juntas.
- b) La eliminación de las restricciones que impiden a los pequeños accionistas participar o proponer acuerdos en la junta y la obligatoriedad de que determinadas medidas sean aprobadas por la junta.

Cobran importancia los sistemas de elección de consejeros. En este sentido, los accionistas han de tener posibilidad de proponer candidatos o autoproponerse. Los aspirantes deberían competir sobre la base de sus planes tácticos y estratégicos, de su trayectoria ética y de su capacidad. Habría que conseguir que los consejeros rindan cuentas a los accionistas. Un ejemplo es el registro de los votos individuales de los consejeros sobre las resoluciones importantes para la empresa. Si se hace pública la votación, los consejeros tendrían más incentivos para expresar sus opiniones, con lo que mejoraría el nivel de debate en las juntas. Al mismo tiempo, serviría de orientación a los accionistas cuando tuvieran que votar la renovación de los consejeros (Montgomery y Kaufman, 2003). También habría que exigir que los consejeros asuman colectivamente la responsabilidad por la contabilidad de la empresa.

Es importante eliminar los blindajes del equipo directivo, cuyo único objetivo es evitar que otro equipo directivo se haga con el control de la empresa. También hay que eliminar todo tipo de requisitos para ser nombrado consejero o presidente y vicepresidente, así como dar a cada acción un voto.

Las instituciones de inversión colectiva están en condiciones de desempeñar un papel más activo y utilizar su posición accionarial para asegurar un control corporativo más eficiente. La fracción del mercado de valores, tanto europeo como norteamericano, en manos de fondos de inversión ha aumentado espectacularmente en las últimas décadas. Las propuestas que los códigos de buen gobierno hacen en relación con los inversores institucionales se refieren a:

- a) Fomentar un contacto directo con los gestores y con los consejeros independientes sobre cuestiones de estrategia y resultados.
- b) Incentivar el uso de sus derechos de voto de manera activa en las juntas de accionistas, debiendo declarar si siguen o no una política de participación activa y revelar cuál ha sido el sentido del voto en cada votación en la que participan.
- c) Solicitar su implicación directa en el nombramiento de los consejeros independientes y en la supervisión del correcto funcionamiento del consejo.

Sin embargo, la experiencia hasta ahora parece demostrar que los inversores institucionales son reacios a los contactos directos con los consejeros, ya que la obtención de información que pudiese ser considerada como privilegiada les incapacitaría para poder comprar y vender libremente en el mercado, por lo que limitaría la liquidez de su participación, que ellos ven como su mayor protección frente a abusos de los gestores o de otros grandes inversores. Por otra parte, la evidencia muestra que los fondos de inversión evitan invertir en empresas con bajas ratios de valor de mercado respecto al valor en libros, es decir, evitan a las empresas que más necesidad tienen de mejorar la gestión.

Premios e incentivos de la administración. Los incentivos deben planificarse de modo que ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos. Desde la perspectiva del gobierno corporativo, una de las funciones más cruciales del consejo de administración es crear incentivos que alineen los intereses del presidente ejecutivo y los altos directivos con los de los propietarios. Estos confían en que los presidentes ejecutivo desarrollen estrategias que maximicen el valor de sus acciones. Una combinación de estas tres políticas básicas puede crear los incentivos monetarios apropiados para que los CEO maximicen el valor de sus empresas.

1. Los consejos de administración pueden requerir que los presidentes ejecutivo se conviertan en dueños de una cantidad considerable de acciones de la empresa
2. Los sueldos, las gratificaciones y opciones de compra de acciones pueden estructurarse de modo que constituyan premios por desempeño superior y castigos por el desempeño deficiente.
3. La amenaza de despido por desempeño deficiente puede proporcionar buenos resultados.

Existe una preocupación por garantizar, por un lado, la moderación salarial y, por otro lado, que la retribución se fije de manera que ofrezca incentivos para que los intereses de los administradores coincidan con los de la sociedad. Ello puede conseguirse a través de los sistemas de planes de opciones sobre acciones en los que la cuantía de la

retribución depende de los resultados y, muy significativamente, de las alzas en el precio de cotización.

En materia de remuneración se asigna un papel fundamental a la Junta de Accionistas y a la obligación de transparencia. La Junta debe aprobar los sistemas de retribución de los directivos. Respecto a la transparencia, todos los documentos conocidos sobre gobierno corporativo defienden que las retribuciones que se satisfacen a los consejeros y, especialmente, a los ejecutivos deben recibir la mayor publicidad.

Probablemente, uno de los problemas fundamentales para el buen funcionamiento de los consejos que no han abordado los códigos hasta ahora sea la necesidad de dar incentivos a los consejeros independientes para que realicen su función de forma diligente.

Mecanismos externos de control al gobierno corporativo. Además de los descritos, existen otros mecanismos externos de control al gobierno corporativo, tales como (Dess *et al.*, 2010): el mercado de control corporativo, los auditores, órganos de regulación gubernamentales, bancos y analistas, medios de información y activistas públicos.

Mercado de control corporativo. En general, si la alta dirección se comporta de manera oportunista, los accionistas comienzan a vender sus acciones. Conforme más accionistas muestran su insatisfacción, el valor de la acción comienza a disminuir; a medida que la baja continúa, en algún momento el valor de mercado de la empresa llega a ser inferior al valor en libros, y un contrincante puede tomar el control de la empresa. El riesgo de que otra empresa la compre se conoce como ‘restricción de toma hostil’. Esta restricción limita el grado al que los directivos pueden adoptar estrategias e implementar acciones que antepongan sus intereses a los de los accionistas. Si ignoran los intereses de los accionistas y la empresa es adquirida, los altos directivos, por lo general, pierden su independencia y quizás también su empleo. Así que la amenaza de toma hostil puede restringir las capacidades de acción de los directivos y constituir, en principio, un poderoso mecanismo para disciplinar al equipo directivo.

Este comportamiento en los últimos años ha diluido su eficacia por varias tácticas de defensa adoptadas por la alta dirección en funciones; entre ellas destacan las píldoras venenosas, los pagos de rescate (*greenmail*) y los paracaídas dorados.

Auditores. Aun cuando hay requisitos estrictos de divulgación de la información, no hay garantía de que la información divulgada sea fidedigna. Los recientes escándalos han demostrado que manipulaciones y ocultaciones contables (no necesariamente ilícitas) pueden distorsionar en gran medida la percepción del mercado sobre la situación financiera de la empresa. El problema es especialmente importante porque el deseo de presentar mejores resultados año tras año fuerza a realizar cada vez mayores manipulaciones y puede hacer que se tomen decisiones de inversión y endeudamiento que pueden llevar a una empresa inicialmente sana a la quiebra, una vez que se corrija la valoración. Por tanto, se requiere que auditores externos revisen todos los estados contables y certifiquen su veracidad. Estas empresas de auditoría son organizaciones independientes de profesionales certificados que verifican los libros contables de las empresas. Los auditores pueden revelar irregularidades financieras y garantizar que los informes financieros de la empresa se ajustan a las prácticas contables aceptadas.

Existen razones que explican la connivencia de la empresa auditora con la empresa auditada, y que conviene corregir. Primero, la empresa auditada designa a sus auditores. El deseo de continuar esa relación de negocios a veces los hace pasar por alto irregularidades financieras. Segundo, casi todas las empresas de auditoría realizan también trabajo de consultoría, y suelen tener contratos lucrativos de consultoría con las empresas que auditan. Como es comprensible, alguna de ellas tienden a no hacer demasiadas preguntas difíciles, porque temen poner en peligro el negocio de consultoría, que suele ser más rentable que el trabajo de auditoría.

El consejo debe contratar auditores externos que sean verdaderamente independientes y que no tengan conflictos de interés. Para dar la apariencia de independencia de los auditores como para que sea una realidad son necesarias las siguientes reformas (Bazerman *et al.*, 2002):

1. Las auditorías deberían ofrecer a sus clientes sólo sus servicios de auditoría.
2. Los contratos de auditoría deberían tener una duración limitada, y durante ese tiempo no se debería permitir al cliente despedir al auditor.
3. Habría que prohibir a las empresas que contratasen contables que hayan auditado sus libros.

Bancos y analistas. Los bancos comerciales y de inversión prestan dinero a las corporaciones y, por consiguiente, tienen que asegurarse de que las finanzas de la empresa deudora se encuentran en orden y que se respeten los contratos de préstamos.

Los analistas bursátiles realizan continuamente estudios a fondo de las empresas a las que dan seguimiento y hacen recomendaciones a sus clientes respecto de comprar, conservar o vender acciones; sus ingresos y reputación dependen de la calidad de estas recomendaciones. Su acceso a la información, conocimiento de la industria y de la empresa, y lo que aprenden de las interacciones con la alta dirección de la empresa les permite poner sobre alerta a la comunidad de inversionistas respecto de los acontecimientos positivos y negativos que se relacionan con una empresa. Casi siempre se observa que las recomendaciones de los analistas son más optimistas de lo que justifican los hechos; las recomendaciones de vender tienden a ser excepción más que norma. Pocos analistas entendieron la gravedad de los problemas que rodeaban a empresas en quiebra, como Enron, hasta el final. Parte de las explicaciones reside en el hecho de que la mayoría de los analistas trabajan para las empresas que también tienen relaciones bancarias con las compañías que estudian. Las recomendaciones negativas de los analistas pueden disgustar a la alta dirección, que, a su vez, podría decidir llevar su negocio de banca de inversión a una empresa competidora. Además, los analistas independientes y competentes pueden verse presionados a pasar por alto información negativa o moderar sus críticas.

Órganos de regulación. Se requiere que todas las corporaciones que cotizan en bolsa presenten una cantidad considerable de informes financieros a organismos como en España la Comisión Nacional del Mercado de Valores; estos incluyen informes trimestrales y anuales del desempeño financiero, transacciones con acciones de personas de la empresa y detalles de la compensación de la alta dirección. Hay dos razones principales en las que se basan estos requerimientos: primera, los mercados pueden operar con eficiencia sólo cuando el público inversionista tiene fe en el sistema de mercado. En ausencia de los informes requeridos, el inversionista típico sufre la falta de información fiable y, por tanto, puede alejarse por completo del mercado de capitales.

Esto afecta negativamente la capacidad de crecer de una economía. Segunda, la divulgación de información, como la relativa las transacciones que realizan personas de la propia empresa, protege al inversionista hasta cierto punto de las consecuencias negativas de la asimetría de información. Es típico que los ejecutivos de la empresa y los grandes inversionistas tengan más información que el pequeño inversionista y, por tanto, puedan utilizar esa información para comprar o vender antes de que la información sea del conocimiento público.

Medios de información y activistas públicos. Casi nunca se reconoce a la prensa como un mecanismo externo de control en las publicaciones sobre gobierno corporativo. Sin embargo, no puede negarse que en todas las economías capitalistas desarrolladas la prensa financiera y los medios desempeñan una función indirecta importante en la supervisión de las empresas que cotizan en bolsa.

Los medios de información tienen una fuerte influencia en las percepciones del público sobre las perspectivas financieras de una empresa y la calidad de su administración.

4. PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS TÓXICAS

Una serie de comportamientos destructivos en el lugar de trabajo contribuyen a deteriorar los resultados de la organización. Más que contribuir al logro de los objetivos de la organización, estas acciones van directamente contra ellos. La conducta anómala en el lugar de trabajo (también denominada conducta antisocial o falta de civismo en el lugar de trabajo) es una conducta voluntaria que incumple significativas normas de la organización y que, al hacerlo, va en contra de los objetivos de la organización y, en muchos casos, pone en peligro el bienestar de sus miembros (figura 12). Es necesario advertir, que en un entorno laboral normal, es inevitable que los trabajadores estén sometidos a situaciones ocasionales de elevada tensión donde pueden aflorar conflictos con los superiores, entre compañeros o con los clientes y cuya consecuencia principal es el estrés (Ivancevich y De Frank, 1998). Sin embargo, cuando este tipo de situaciones suceden de forma continuada perjudicando la salud física y psicológica de los empleados, se habla de un entorno laboral tóxico. Entre las más importantes se encuentran las que a continuación se analizan.

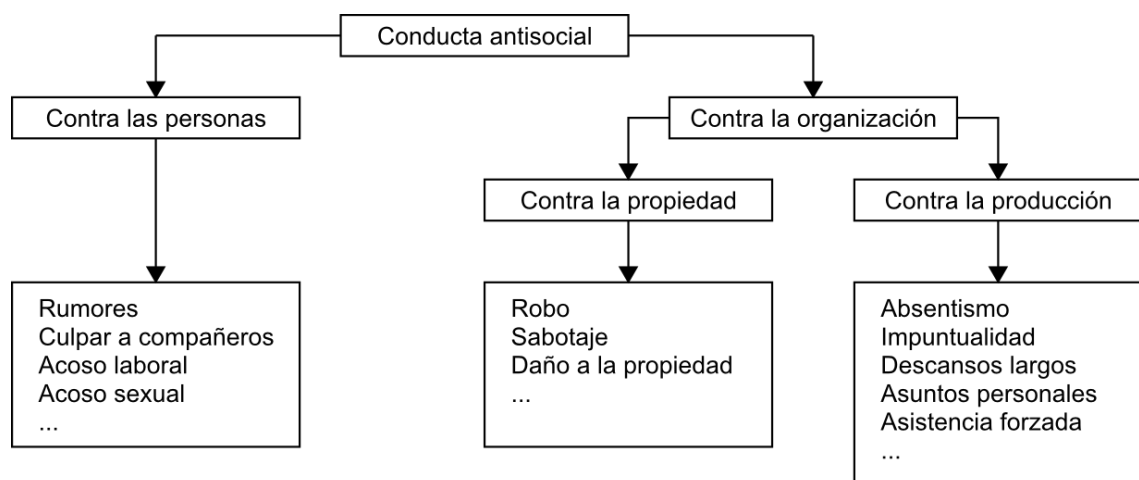


Figura 12: Tipología de la conducta antisocial en el trabajo.

Abuso de poder. Esta conducta anómala la puede ocasionar el comportamiento del gerente, en cualquiera de sus niveles. Por ejemplo, los empleados afirman que en los últimos años ha aumentado la grosería y la falta de respeto de los jefes. También aumentó la descortesía en el trabajo, es decir, el trato irrespetuoso, incluyendo comportamientos agresivos, interrupciones u omisión deliberada de las opiniones.

Lipman-Blumen (2005) define a los líderes tóxicos como aquellos individuos que, en virtud de su conducta destructiva y sus cualidades o características disfuncionales personales, infligen daños graves y duraderos en los individuos, grupos, organizaciones, comunidades e, incluso, sobre la sociedad en la que conviven. Las principales características disfuncionales son las siguientes:

- Un individuo cínico, corrupto y poco fiable, con una total falta de integridad en el comportamiento.
- Una ambición insaciable por conseguir el poder, la gloria o fortuna en su propio beneficio, olvidando el bienestar de los trabajadores.
- Un enorme ego que no le permite ver sus propios defectos y, por tanto, limita su capacidad de auto-renovación.
- Una arrogancia que le impide reconocer sus errores, por lo que siempre culpan a los demás.
- La avaricia pone el dinero y lo que el dinero puede comprar en la parte superior de su lista de prioridades.
- Un desprecio por los costes que sus acciones pueden ocasionar a otros, así como a sí mismo.
- La cobardía que les hace ser reacios a la toma de decisiones importantes para la organización.
- No entender la naturaleza de los problemas pertinentes y ser incapaz de actuar de forma competente y eficaz en situaciones que requieren la presencia de un liderazgo fuerte.

El liderazgo tóxico tiene consecuencias para los demás, para la propia organización y también para quien lo ejerce. Sófocles nos advierte que nunca hay que envidiar al poderoso antes de conocer su destino. Los resultados de estudios de ejecutivos corporativos exitosos y fracasados sustentan la relevancia de esta advertencia atemporal de que la arrogancia se somete a prueba a sí misma. Al comparar a un grupo de ejecutivos que habían ascendido a la cima de sus empresas con un grupo similar de ejecutivos que no habían logrado alcanzar sus aspiraciones profesionales, se observó que ambos grupos habían ingresado en sus respectivas empresas con expectativas similares. No existían evidencias evidentes en cuanto a su preparación, experiencia, educación, etc. Sin embargo, con el tiempo, el desarrollo profesional del segundo grupo se “descarriló” como resultado de deficiencias como las siguientes: a) insensibilidad hacia los demás; brusquedad e intimidación; b) frialdad, actitud distante y arrogancia; c) traición de la confianza de los demás; d) ambición desmedida; practican el juego político y siempre intentan ascender; e) incapacidad para delegar o para conformar un equipo y f) excesiva dependencia de los demás (por ejemplo de un mentor) (Whetten y Cameron, 2011).

En algunos casos, los gerentes invierten poco en el diseño y las condiciones psicotécnicas del puesto y/o pagan a los empleados sueldos inferiores a los del mercado, con el fin de reducir sus costes de producción. Todo ello crea un mal clima laboral con repercusiones negativas para la organización y para los empleados.

Diferencias salariales. Una serie de estudios sugieren que, cuando las diferencias entre los mejor y los peor pagados de una empresa o equipo se reducen, se producen una serie de efectos positivos como un incremento de la rentabilidad financiera, mejor calidad de productos, mejor productividad de la investigación, y en equipos deportivos un aumento de las victorias. Pero la idea de reducir las diferencias salariales no está cuajando.

LECTURA 19: FORMAS DE RETRIBUCIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS

Salario: Una cantidad pagada a lo largo del año y establecida de antemano. El salario puede ser revisado regularmente según los años de servicio, las condiciones competitivas, el coste de la vida, los resultados u otras consideraciones.

Primas: Una cantidad nominalmente variable –frecuentemente pagada como una suma total– concedida a discreción de los consejeros de la empresa. Puede estar ligada al desempeño, ya sea implícitamente o bien mediante una fórmula explícita. En este caso, el desempeño suele ser medido según los resultados a corto plazo, tales como los beneficios contables del año anterior o el crecimiento de los beneficios, o según la medida en que se superen los objetivos establecidos para ellos.

Opciones sobre acciones: Derechos otorgados al ejecutivo para comprar acciones de la empresa a un precio predeterminado y durante un período especificado. Normalmente el precio se fija igual al de mercado en el momento de conceder las opciones, o por encima de él, y el período suele ser de siete años. No se recibe dinero líquido hasta que el ejecutivo compre realmente las acciones. Entonces la retribución es la diferencia entre la cotización de mercado y el precio de ejercicio (la cantidad pagada por el ejecutivo).

Cesión de acciones (restringidas): Acciones de la empresa cedidas, o vendidas a bajo precio, al ejecutivo. Con frecuencia se restringe la libertad del ejecutivo para venderlas, al menos hasta que se satisfagan ciertas condiciones (por ejemplo, alcanzar ciertas metas de crecimiento o beneficios, o la jubilación del ejecutivo). La cantidad de acciones concedidas puede depender del desempeño en el pasado (lo que se llama un “plan de acciones por desempeño”).

Planes de acciones “fantasmas”: Unidades que se corresponden con las acciones ordinarias pero sin comportar derechos de propiedad. Autorizan al ejecutivo a recibir la apreciación de las acciones y los dividendos que hubieran recibido las acciones reales.

Derechos sobre los aumentos de cotización: Derechos de cobro de toda apreciación en la cotización de las acciones, sobre una cantidad de acciones y durante un período determinado.

Fuente: Milgrom, P. y Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

En 2007, la remuneración de los directores generales de las mayores empresas de Estados Unidos fue 344 veces la de un trabajador medio. Sin embargo, en 1980 ganaban sólo 42 veces más que sus trabajadores. Por otra parte, la remuneración en promedio de los directores generales de las principales empresas estadounidenses es de 13,3 millones de dólares al año (según los datos 2004-2006), mientras que en Europa ganan 6,6 millones y en Japón 1,5 (Sandel, 2009).

En 1990, los economistas Michael Jensen y Kevin Murphy publicaron un influyente artículo en el que sostenían que para sacar el máximo partido de los ejecutivos, las empresas tenían que vincular la remuneración al rendimiento de las acciones. Esto concedió mayor credibilidad e impulso a la práctica consistente en incluir opciones de compra de acciones (*stock options*) como un elemento clave de la remuneración de los ejecutivos, disparando así sus salarios a niveles sin precedentes.

Si los directores ejecutivos son recompensados en función del rendimiento de la empresa, esto debería sin duda motivarlos para poner todo su empeño en su trabajo. Existen tres factores principales que explican por qué esto no es así (Benkler, 2011). El primero es el cortoplacismo: cuando los salarios de los directores ejecutivos están vinculados a los precios de las acciones a corto plazo, potencian al máximo los beneficios inmediatos y no se centran en el largo plazo. El segundo es la autoselección: las empresas que pagan enormes remuneraciones en acciones atraen a un tipo de ejecutivos movidos por los beneficios económicos, y que están, a su vez, menos motivados por las recompensas intrínsecas del trabajo bien hecho. El tercer factor, y posiblemente el más pernicioso, es que este modelo de remuneración indica al resto de las personas de la empresa que el dinero es lo más importante, muy por encima del esfuerzo, la contribución y el talento. Si las personas que dirigen la empresa son consideradas egoístas y excesivamente remuneradas, los empleados se volverán rencorosos y desmotivados. El marco determina las expectativas de los participantes acerca de los actos y conductas aceptables, los salarios excesivos de los ejecutivos enmarcan la empresa como una organización en la que es correcto ser avaricioso, interesado y poco dispuesto a cooperar.

Consideremos a James D. Sinegal, el fundador y director general de Costco. Su salario en 2003 era de 350.000 dólares, exactamente diez veces más que el sueldo de sus empleados y aproximadamente el doble del sueldo de un encargado de tienda corriente de Costco. Costco paga el 92,5% de los gastos médicos de sus empleados. Sinegal podría quedarse con mucho más para él, pero ha rechazado el bonus en años rentables porque “no cumplimos los objetivos que nos habíamos marcado”, y con los años sólo ha vendido un pequeño porcentaje de sus acciones. Incluso el comité de compensación de Costco reconoce que gana poco. Sinegal cree que, preocupándose por su gente y estando cerca de ellos, podrá ofrecer un mejor servicio al cliente, aumentar el nivel de rentabilidad y todo el mundo (incluidos los accionistas como él) saldrá ganando. Sinegal toma otras medidas para reducir la “distancia de poder” entre él y otros empleados. Visita cientos de tiendas Costco al año, mezclándose con sus empleados mientras trabajan y haciéndoles preguntas sobre cómo puede mejorar las cosas para ellos y para los clientes de Costco. A pesar de que los analistas mantienen su escepticismo sobre por qué gastan todo ese dinero en costes laborales, los beneficios, las ganancias y el precio de la acción de Costco siguen aumentando. Tratar bien a los empleados también ayuda al resultado de la empresa en otros sentidos, ya que, en Costco, la “tasa de pérdidas” (lo que se quedan los empleados y los clientes) es de sólo 2/10 del 1%; en otras cadenas de tiendas es de 10 a 15 veces esa cantidad. Sinegal ve todo esto como buen hacer porque “cuando eres director general, todo el mundo está siempre pendiente de ti” (Sutton, 2005).

Robo. El robo por empleados es un problema mayor en todas las organizaciones, en particular en los negocios de ventas al por menor. Las empresas deben salvaguardar su patrimonio, ya sea monetario, tangible o intangible, ya que las pérdidas asociadas a estos actos pueden suponer una elevada cuantía. El control de material existente en la organización es fundamental si queremos evitar las fugas de dichos materiales. Actualmente, se establece el control de entradas y salidas en todo tipo de empresas que contienen almacenes, centros logísticos o puntos de reparto, ya que son más vulnerables a este tipo de actuaciones.

Hay investigaciones que sugieren que el robo, por lo menos en parte, puede estar ocasionado por sentimientos de inequidad y por la percepción de violaciones a la justicia organizativa. Cropanzano y Greenberg (1997) descubrieron que los trabajadores que eran tratados de manera poco respetuosa por sus supervisores robaban objetos que no tenían gran valor por sí mismos, pero que resultaban valiosos para el empresario. Skarlicki y Folger (1997) afirman que los gerentes, especialmente los supervisores, desempeñan roles primordiales para reducir los deseos del empleado de buscar venganza. Cuando los gerentes y supervisores muestran una adecuada sensibilidad y preocupación hacia los empleados, tratándolos con dignidad y respeto, los empleados están dispuestos a tolerar violaciones de la justicia por parte de la organización que contribuirían, si no fuera así, a que tomaran represalias. Dichas represalias incluyen daños deliberados en el equipo o en los procesos de trabajo, llevarse cosas a casa sin autorización y desperdiciar material de la empresa.

En los últimos años, ha aumentado el tiempo de trabajo pagado utilizado en no trabajar, lo que se conoce como “tiempo robado”: llegar tarde, sobrepasarse en las horas de comida, hacer relaciones sociales en forma no razonable, lectura de revistas o atención de asuntos personales en tiempo de la empresa, soñar despierto, hacer numerosas o prolongadas llamadas telefónicas y marcharse temprano.

La tecnología y el cambio que supone el uso de nuevas formas de gestión relacionados con la informática, también afectan al robo de información que puede usarse de forma fraudulenta por parte de los empleados o los competidores, atacando a la propiedad intelectual de las empresas que son víctimas de los robos de información. Por ello, es importante que la información sea inventariada y exista un control sobre el acceso a la misma.

Sabotaje. Entre las prácticas más habituales de sabotaje de trabajadores descontentos cuya motivación suele ser el ánimo de lucro y el despido o la degradación de la organización, se encuentran las siguientes:

- Provocar retrasos en los proyectos que desarrollan los propios empleados con el fin de desestabilizar todos los niveles jerárquicos y provocar el conflicto.
- Destrucción de la maquinaria o los bienes de la organización.
- Permitir, o incluso inducir, a realizar trabajos defectuosos. Estos pueden atentar contra la calidad de los productos y la seguridad, así como suponer un fraude respecto a las características esenciales del producto o servicio.
- Ataques informáticos a través de virus o la desaparición de registros, documentos, etc.
- Apropiación de información sobre clientes y proveedores para vender a una tercera empresa competidora o para formar una nueva empresa paralela.

En la actualidad, junto con los nuevos avances tecnológicos, las nuevas formas de manejar la información en una organización y el crecimiento de las redes sociales y la conectividad de los datos, se pone de manifiesto que una de las formas de ataque a las empresas que más se repite es la llamada “ciber delincuencia”. Muchas de sus variantes hacen que el fraude electrónico sea uno de los más amenazantes en la organización.

Violencia. La violencia en el lugar de trabajo es la agresión física, el comportamiento amenazante, los insultos verbales, la hostilidad o el acoso dirigido contra de los trabajadores, tanto dentro como fuera de la empresa. Un término frecuentemente

asociado con los perpetradores de la violencia en el lugar de trabajo es ‘descontento’. Mantell (1994) expone que los actos de violencia física están invariablemente precedidos de indicaciones de ira, como las amenazas verbales o el malhumor. Los perpetradores de la violencia a menudo se ven como víctimas de alguna injusticia en el lugar de trabajo, como, por ejemplo, el incumplimiento del contrato psicológico (Johnson y Indvik, 1994). Otros dos factores explicativos de la violencia en el trabajo son el abuso de sustancias tóxicas y el estrés.

El abuso de sustancias tóxicas para la salud de las personas, tales como las drogas y el alcohol, constituye un fenómeno presente actualmente en todos los lugares del mundo. Dicha problemática puede ser estudiada desde ámbitos muy distintos, como el sanitario, dada su relación causa-efecto con enfermedades y trastornos; el social, ya que el consumo de sustancias nocivas afecta a la sociedad en general y al entorno social de quien lo sufre, y también el laboral, por ser el lugar donde el alcoholismo y la drogadicción pueden tener consecuencias nefastas para el trabajador, sus compañeros y la propia organización.

Empresa y trabajadores deben estar concienciados e informados de la importancia de las condiciones de trabajo y los riesgos laborales que supone un abuso de sustancias tóxicas, puesto que tienen gran influencia sobre el bienestar y la salud. En este sentido, el consumo excesivo de alcohol y drogas es de gran importancia, tanto por el daño personal físico y psicológico que el propio sujeto se causa como por las consecuencias o conflictos que puede ocasionar en el desempeño de su trabajo.

Pernanen (1991) expone que el alcohol modifica completamente la capacidad de una persona para comprender una situación social. El alcohol conduce igualmente a una reducción de la capacidad intelectual y verbal. El alcohol alienta una excesiva evaluación del propio sentido de control, poder y dominio del mundo. El individuo ebrio puede llegar a la agresión por una interpretación parcial de la situación y por el aumento en su confianza para ser capaz de salir adelante a través de medios físicos, sobre todo (Cox y Leather, 1994). Se encontró que muchos perpetradores de violencia en el lugar de trabajo habían consumido alcohol antes de su acción.

El estrés está considerado como una de las causas de violencia en el escenario laboral. Para agravar el problema, la investigación reciente sugiere que la violencia en el lugar de trabajo es una causa de estrés. En particular, los individuos que son víctimas o testigos de la violencia en estos lugares presentan alto estrés laboral y predisposiciones subsecuentes (Landy y Conte, 2004).

La mejor protección que pueden brindar los empleadores es la de establecer una política de cero tolerancia hacia la violencia en el lugar de trabajo en contra de, o por, sus empleados. El empleador debe establecer un programa de prevención de violencia en el lugar de trabajo o incorporar la información en un programa existente de prevención de accidentes en el manual del empleado, o en el manual de procedimientos estándar. Es esencial que todos los empleados conozcan las directrices y comprendan que toda alegación de violencia en el lugar de trabajo será prontamente investigada y corregida.

Algunos de los signos de advertencia que los empleadores deben vigilar en el comportamiento de los empleados son (Mondy, 2010): los gritos, los arrebatos explosivos a causa de desacuerdos menores, hacer observaciones subidas de tono,

romper en llanto, una disminución de energía o concentración, el deterioro del desempeño en el trabajo o de la apariencia personal y volverse aislado.

En muchos casos, las acciones antisociales de los empleados individuales están condicionadas por el contexto del grupo en que trabajan. La conducta antisocial mostrada por un grupo de trabajo es un predictor significativo de la conducta antisocial de algunos de sus miembros. En otras palabras, la conducta anómala en el lugar de trabajo aparecerá probablemente cuando esté respaldada por las normas del grupo. El mero hecho de pertenecer a un grupo puede aumentar la conducta anómala de un individuo. En otras palabras, una persona que normalmente no mostraría una conducta anómala puede estar más inclinada a hacerlo cuando trabaja en grupo (Robbins y Judge, 2009).

Absentismo. Los empleadores pierden mucho dinero por el absentismo laboral: un empleado ausente no puede ser un empleado productivo. Aunque el absentismo por razones de salud o lesión es, por supuesto, reconocido como legítimo. Otro tipo de absentismo es evitable: aquellas ocasiones que el empleado decide faltar por razones diferentes a una enfermedad o lesión. Algunas de las principales razones para no asistir al trabajo están relacionadas con realizar diligencias personales o quedarse dormido y relajado. La asistencia se puede incrementar de varias maneras (Aamodt, 2010): premiándola, castigando el absentismo y manteniendo registros precisos de asistencia.

La asistencia se puede premiar con incentivos económicos, tiempo libre y programas de reconocimiento (Aamodt, 2010). En los programas de incentivos económicos se usa el dinero para premiar a los empleados que alcanzan ciertos niveles de asistencia. Uno de estos programas, la compensación por salud, consiste en pagar una cantidad a los trabajadores por los días de permiso debido a días de enfermedad que no usan. Un segundo método proporciona un bono económico a los empleados que alcanzan cierto nivel de asistencia. Un tercer método de incentivo económico consiste en usar juegos para premiar a quienes tienen buena asistencia. Por ejemplo, una empresa usó el juego del póquer, dándole una carta diariamente a cada empleado que asistía a trabajar. Al final de la semana, los que tenían cinco cartas comparaban el valor de su mano de póquer, y al ganador se le daba un premio, como una comida para dos en el mejor restaurante de la ciudad. Con el programa de tiempo libre remunerado o banco de ausencias remuneradas, las vacaciones, los días personales, feriados y libres por enfermedad se agrupan en una categoría: días libres remunerados. En los programas de reconocimiento y premios se da a los empleados certificados de asistencia perfecta, tazas para café, placas, relojes, etc (Aamodt, 2010).

El absentismo se puede reducir al castigar o disciplinar a los empleados que falten a trabajar. La disciplina puede ir desde dar una advertencia o asignar una labor de menor rango a un empleado, hasta despedirlo.

Otra forma de desincentivar no acudir al trabajo es mediante las políticas y el uso de registros. La mayoría de las organizaciones mide al absentismo contando el número de faltas, o frecuencia. Quizá un mejor método sería registrar el número de instancias o casos de inasistencia en lugar del número de días. Por ejemplo, en lugar de dar a los empleados 12 días libres por enfermedad, se les dan tres o cuatro instancias de inasistencia. Si faltan uno o tres días seguidos, cada falta cuenta como una instancia de absentismo. Al reducir la cantidad de veces que un empleado puede faltar al trabajo,

aumenta la posibilidad de que use sus días libre por enfermedad sólo en caso de malestar real. Estas posibilidades pueden aumentar aún más si se exige un justificante médico por faltar cierto número de días consecutivos (Aamodt, 2010).

El absentismo se puede disminuir si se establecen metas de asistencia y se proporciona retroalimentación sobre qué tan bien se están alcanzando. Un estudio de Harrison y Shaffer (1994) encontró que casi 90% de los empleados cree que su asistencia está por encima del promedio y estima la inasistencia de sus compañeros en un nivel dos veces mayor que las cifras reales. Por lo tanto, una razón por la que los trabajadores faltan es que creen equivocadamente que su asistencia está en un nivel mayor que la de sus compañeros. Proporcionando retroalimentación a los empleados respecto a sus niveles de absentismo puede ser una manera de reducirlo.

El absentismo se puede reducir eliminando los factores negativos que los empleados asocian con ir a trabajar. Uno de los factores más importantes es el estrés. Cuanto mayor sea el estrés laboral, serán menores la satisfacción laboral y el compromiso, y será mayor la probabilidad de que los empleados quieran faltar al trabajo. La investigación demuestra que los programas de acondicionamiento físico en el lugar de trabajo tienen un pequeño pero importante efecto en la reducción del absentismo.

Muchas veces un individuo faltará al trabajo por eventos o condiciones que sobrepasan el control de la gerencia. Por ejemplo, con buen tiempo, la mayoría de los empleados asiste al trabajo, pero con mal tiempo sólo asisten aquellos que tienen una alta satisfacción laboral.

Puede surgir otro problema cuando los jefes hacen demasiado hincapié en reducir la tasa de absentismo del departamento. Ocurre la asistencia forzada (*presenteeism*) cuando los empleados van a trabajar, a pesar de problemas (repetitivos con frecuencia) de salud física y emocional, que afecta de manera sustancial su rendimiento en el trabajo (Hemp, 2004). La asistencia forzada es un fenómeno único, mucho más difícil de evaluar que el absentismo y puede reducir un 33 por ciento o más la productividad del trabajador. Se presenta por parte de empleados que se apegan a las reglas yendo a trabajar, aun cuando no se sientan en disposición de hacerlo. Factores comunes en la asistencia forzada incluyen las migrañas, reflujo gástrico, gripes, depresión, dolor de la espalda baja y artritis. Sin embargo, los problemas más comunes son los problemas de sinusitis y alergias. En Japón, un concepto llamado *karoshi* quiere decir muerte por exceso de trabajo: empleados que mueren después de trabajar más de 3.000 horas al año. Esto significa más de 18 horas al día teniendo casi cada minuto planificado con detalles específicos. Más de 10.000 personas mueren cada año de ataques cardíacos o derrames cerebrales: siendo *karoshi* la causa oficial de su muerte. Muchos japoneses trabajan, literalmente, a morir; uno de cada seis empleados japoneses trabaja más de 3.100 horas al año (Meek, 2004).

Burnout (síndrome del quemado, fatiga crónica o agotamiento emocional). En 1974, el psiquiatra Herbert Freudenberg, que atendía a toxicómanos en un hospital de Nueva York, empezó a observar como muchos de sus compañeros, transcurrido un año de trabajo, empezaban a estar desmotivados y sufrían una progresiva pérdida de energía hasta llegar al agotamiento, así como síntomas de ansiedad y depresión. Lo denominó síndrome del quemado (*burnout syndrome*). Se trata de un síndrome del desgaste profesional, relativamente frecuente en puestos de trabajo de naturaleza estresante,

sobre todo si tienen un importante componente interpersonal. Este síndrome tiene una alta prevalencia en personal sanitario. Junto al mundo de la medicina, también en el de la educación parecen darse más casos de *burn-out* que en otros medios.

El síndrome del quemado (o fatiga crónica) tiene tres componentes (Maslach y Jackson, 1981): a) el agotamiento emocional, que se caracteriza por no poder más de sí mismo en el asunto emocional o afectivo, lo que conlleva una sensación de agotamiento, cansancio o sentimiento de estar exhausto; b) la despersonalización, que se caracteriza por el intento de distanciarse de las personas destinatarias del trabajo, lo que aboca en una respuesta impersonal y fría e, incluso, en ocasiones insolente y desconsiderada; y c) el sentimiento de realización personal reducida, que se caracteriza por una tendencia del trabajador a autoevaluarse negativamente, de manera especial con relación a la habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse profesionalmente con las personas que atiende.

Los desencadenantes del síndrome del quemado pueden ser el exceso de trabajo, los conflictos con compañeros o jefes y la falta de definición clara del rol a desempeñar. En las últimas décadas se ha comprobado que el *mobbing* o acoso laboral (o moral en el trabajo) contribuye de manera importante a la aparición del síndrome.

Cuando se presenta la fatiga crónica, los individuos se agotan ya sea física o mentalmente, o en ambas formas. En apariencia, el cuerpo o la mente ya no pueden manejar las exigencias que se les imponen. Las personas que solían estar muy comprometidas con su trabajo se desilusionan y pierden el interés y la motivación. El precio que se tiene que pagar por la fatiga crónica es alto: da como resultado una reducción de la productividad, una rotación más alta y, por lo regular, un desempeño de pésima calidad. Además la fatiga crónica es contagiosa. Una víctima de fatiga crónica que al mismo tiempo es cínica y pesimista puede transformar y contagiar con gran rapidez a todo un grupo de personas.

Aunque algunos empleados tratan de ocultar sus problemas, los cambios en su comportamiento revelarán su insatisfacción (Mondy, 2010). Tal vez aplazan algunos asuntos o se sitúan en el extremo opuesto de aceptar demasiadas tareas. Es común que estos individuos pierdan las cosas y se vuelvan cada vez más desorganizados. Quienes se caracterizaban por ser bondadosos se vuelven irritables, o tal vez cínicos, desagradables, pomposos o incluso paranoicos. Su motivación hacia un proyecto puede no ser la misma que solía ser, y quizá se sientan aterrados de hacer el trabajo que antes disfrutaban. Es muy importante que el problema se trate de inmediato. ¿Qué puede hacer una persona con agotamiento? He aquí varias sugerencias (Dessler, 2008):

- Rompa patrones. Primer, ¿lleva a cabo una variedad de cosas o la misma de forma repetida? Mientras más completa sea su vida, más protegido está contra el agotamiento.
- Aléjese de todo de manera periódica. Programe períodos ocasionales de introspección, durante los que pueda alejarse de su rutina.
- Revalúe sus metas en términos de su valor intrínseco. ¿Las metas que se ha planteado son alcanzables? ¿En realidad valen los sacrificios?
- Piense sobre su trabajo. ¿Realizaría su trabajo de la misma forma sin ser tan intenso?

En España, una sentencia del Tribunal supremo en el año 2000 reconoció este síndrome como una dolencia psíquica causante de períodos de incapacidad temporal y como accidente laboral.

Mobbing (acoso laboral). El *mobbing*²⁰ (intimidación o acoso laboral) es un comportamiento que no necesariamente provoca daños físicos, pero que de un modo más sutil y silencioso va minando la capacidad de resistencia de una persona.

La definición de *mobbing* que nos proporciona Leymann (1996) es una de las más aceptadas: consiste en una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un período prolongado (definición estadística: al menos durante seis meses). Así pues, el acoso laboral es un proceso activo por el cual una persona infringe daño psicológico a otra de manera intencional, persistente y deliberada, mediante comentarios, actitudes y manipulaciones ambientales y psicosociales, sin recurrir a medios de agresión física. Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. La distinción entre *mobbing* y conflicto no se centra en qué se hace, o cómo se hace, sino en la frecuencia y duración de lo que se hace.

Las fases típicas que sigue el *mobbing* son cuatro (Leymann, 1996). Comienza con un *incidente crítico* que puede ser trivial –el habitual roce en el lugar de trabajo–, pero que por no solucionarlo de modo informal se complica en un proceso de escalada propio de conflictos de mayor entidad. En la segunda fase, *hostigamiento y estigmatización*, se desarrolla propiamente lo que puede denominarse *mobbing*. En ella, a través de conductas que en otro contexto serían consideradas como normales, se van produciendo una acumulación de pequeños acontecimientos que estigmatizan a la persona ante sus compañeros y que cambian su situación en el contexto laboral. Normalmente, la víctima no le da importancia, o no quiere dar importancia a lo que está ocurriendo, confiando en una vuelta a la normalidad antes o después. Sin embargo, lo que ocurre tiene un denominador común que responde a la manipulación que realiza el intimidador y que a largo plazo producirá los efectos buscados. Una vez que el intimidador toma ventaja, la víctima puede llevar a cabo muy pocas acciones que pudieran considerarse efectivas. Además, una vez iniciadas las conductas de acoso, cada vez más miembros de la organización van aplicándolas contra el acosado. En la tercera fase, la *intervención de la dirección*, este asunto trasciende el contexto reducido en el que tenía lugar y los responsables de personal le prestan atención. El conocimiento de los procesos de acoso laboral puede ir modificando lentamente esta fase, pero todavía sigue respondiendo al error fundamental de la atribución: el observador –en este caso la dirección– atribuye las causas de la conducta con más probabilidad a disposiciones o características de la persona –de la víctima del acoso en este caso– en lugar de a aspectos del entorno en el

²⁰ Aunque las investigaciones iniciales sobre *bullying* fueron en niños de escuela, se considera en general como sinónimo de *mobbing*, siendo la primera expresión más frecuente en Inglaterra y la segunda en el resto de Europa y Estados Unidos. En aras a la claridad terminológica, Leymann (1996) recomienda el uso de *bullying* preferentemente en casos en los que la agresión o violencia física ocupe un lugar importante en la pauta general del caso, reservando el término *mobbing* para los procesos donde el acoso se hace de un modo muy cuidadoso, sofisticado (de no dejar pruebas tangibles).

que tiene lugar dicha conducta. Ello hace que con independencia de cómo se plantee la intervención, su fin último no es socorrer al acosado, sino todo lo contrario. La última fase es la *expulsión* de la víctima (no del intimidador) de la actividad laboral que venía realizando o incluso de la vida laboral. Esta puede tener lugar por abandono voluntario, por despido, por el deterioro de su rendimiento o por razones de salud.

Los gerentes y supervisores necesitan ser sensibles a la presencia del acoso laboral. Por tanto, deben tomar acciones para separar a la víctima del intimidador, ya sea con la terminación del contrato del segundo o separándolos físicamente mediante una transferencia interna. Permitir que las partes ‘se las arreglen solos’ es igual a fracasar y posiblemente a una tragedia. La ironía de muchas situaciones de acoso laboral es que el primer nivel de intervención puede ser un gerente, que, por lo general, es nada menos que ¡el intimidador!.

Heinz Leymann (1932-1999) identificó 45 comportamientos que se dan en el proceso de *mobbing* y los agrupó en las cinco categorías siguientes:

1. Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador (las autoridades le niegan la posibilidad de comunicarse adecuadamente; se le silencia; ataques verbales sobre la calidad de su trabajo; amenazas verbales; etc.).
2. Actividades de acoso para impedir que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales (los colegas le rehúyen, no hablan con él; las autoridades prohíben que se le hable; asignación de lugares de trabajo aislados; se le hace el vacío; se le ningunea, etc.).
3. Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral (chismorreos; ridiculización; burla de alguna herencia étnica; la manera de moverse; de hablar, etc.).
4. Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional (no asignación de tareas; asignación de tareas sin sentido, etc.).
5. Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima (asignación de trabajos peligrosos; agresión física; acoso sexual activo, etc.).

Los distintos estudios que se han realizado sobre víctimas de acoso apenas si encuentran características individuales que hagan que una persona sea más propicia a ser intimidada. Respecto al acosador tampoco hay evidencia de características que muestren un perfil definido. En el caso de los factores organizativos y de las tareas si hay conclusiones más claras. Se han señalado como características que favorecen el acoso laboral las siguientes (Liefhoghe y Davey, 2001): a) deficiencias en el diseño del trabajo, b) deficiencias en la conducta del liderazgo, c) posición de exposición social de la víctima (visibilidad de su persona y de su tarea) y d) bajo nivel de moral grupal (escasa percepción de objetivos comunes, bajo compromiso con el grupo, escaso sentimiento de pertenencia al grupo, etc.).

La víctima del acoso laboral sufre las consecuencias tanto en su salud –física y psíquica–, como en sus relaciones sociales y en su actividad laboral²¹. La organización

²¹ Los primeros efectos suelen ser de tipo psicológico, como inseguridad, inquietud, ansiedad, depresión y pérdida de autoestima; pronto siguen efectos sociales, como aislamiento, disminución del rendimiento laboral, irritabilidad e intolerancia a la gente; pueden progresar hasta la aparición de enfermedades orgánicas, como hipertensión, otros trastornos cardiovasculares, trastornos digestivos y respiratorios,

también acusa los efectos de la intimidación. Las personas acosadas reducen su rendimiento, aumentan sus bajas por enfermedad, las organizaciones tienen que afrontar demandas legales y, en el caso de la salida de la organización de la persona acosada, tienen que realizar los correspondientes procesos de nueva contratación. Pero además también sufren consecuencias los compañeros de trabajo de la persona acosada, ya que estos ven reducida su satisfacción en términos generales.

Acoso sexual. Aunque este apartado se enfoca en el acoso sexual, los tribunales han dictaminado que el acoso racial, religioso y de edad también son ilegales. La Unión Europea²² recomienda a los Estados miembro que adopten las medidas relativas a la protección de la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, con objeto de combatir el acoso sexual: conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. Esto puede incluir comportamientos físicos, verbales o no verbales indeseados. En España, la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres²³ considera el acoso como una manifestación de la desigualdad entre mujeres y hombres, de discriminación por razón de sexo y de violencia de género, que es necesario erradicar.

Desde la tradición jurídica y considerando la Directiva 2002/73/CE se han venido clasificando las conductas de acoso sexual en dos tipos: a) chantaje sexual (*quid pro quo*) y b) entorno hostil (o acoso por razón de sexo). Ambos tipos de conducta constituyen una muestra de la desigualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y, como tal, se califican como vulneraciones del principio de igualdad. La diferencia entre ambas radica en que, mientras la primera se circunscribe al ámbito de lo sexual, el acoso por razón de sexo supone un tipo de situaciones laborales discriminatorias mucho más amplias, sin tener por qué existir intencionalidad sexual por parte de la persona agresora. En ambos casos se produce una degradación del entorno de trabajo, con repercusiones negativas tanto sobre la persona trabajadora como sobre la propia organización.

El *quid pro quo* (literalmente qué cosa por qué, o, en traducción más libre, una cosa por otra) es un tipo de acoso que fuerza el intercambio de una conducta sexual no deseada a cambio de algo, como, por ejemplo, continuar con el empleo o tener un ascenso. Para poder ofrecer este tipo de intercambio el acosador suele tener una posición jerárquica superior a la persona acosada. El acoso por razón de sexo crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona objeto del mismo. Aunque hombres y mujeres difieren en sus percepciones de lo que constituye el acoso, los tribunales han dictaminado que dicha conducta puede incluir comentarios, avances sexuales o románticos no deseados o el despliegue de posters, signos o caricaturas degradantes (Aamodt, 2010).

En los casos *quid pro quo*, un solo incidente es suficiente para constituir acoso sexual y que la organización resulte expuesta a daños legales. Para que una conducta se considere acoso sexual en un entorno hostil, este comportamiento debe ser un patrón de

alergias e infecciones por inhibición del sistema inmunitario, etc., llegando incluso en ocasiones a producir la muerte por inducción al suicidio.

²² Recomendación 92/131/CEE de la Comisión, de 27 de noviembre de 1991, relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo [Diario Oficial L 49 de 24.2 1992].

²³ Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres fue aprobada por las cortes Generales de España, y publicada en el BOE nº 71 de 23/3/2007

conducta en lugar de un incidente aislado. No sería acoso solicitar a un compañero de trabajo una cita, incluso si no la acepta. Se vuelve acoso si el compañero continuamente hace acercamientos románticos o sexuales indeseables hacia el otro o realiza comentarios inapropiados en repetidas ocasiones (Aamodt, 2010). Para que se considere acoso sexual, la conducta debe provenir del sexo del empleado. No es acoso si las bromas y el lenguaje vulgares y lascivos del supervisor los utiliza con hombres y mujeres por igual. Cualquier patrón de comportamiento basado en el género que cause un malestar al empleado puede constituir acoso sexual, incluso aunque la empleada no sufriera mayor daño psicológico ni tuviera una crisis nerviosa.

Los gerentes tienen la obligación ética de erradicar el acoso sexual de sus organizaciones. En lugar de ser reactivo a las quejas de acoso sexual, es más conveniente ser proactivo y prevenirlo. Para ello, pueden llevar a cabo las siguientes actuaciones (Bresler y Thacker, 1993): a) fijar y comunicar claramente una política contra el acoso sexual respaldada por la alta dirección; b) establecer un procedimiento justo de denuncias para investigar las acusaciones de acoso sexual; c) cuando se ha determinado que sí ocurrió acoso sexual, tomar medidas correctivas tan pronto como sea posible y d) realizar acciones formativas a todos los empleados sobre el tema del acoso sexual.

Conflictos de interés. Los conflictos de interés en los negocios surgen cuando un empleado o funcionario de una empresa a) se implica en llevar a cabo cierta tarea (o usar su juicio) para su empleador, b) el empleado tiene un interés que le proporciona un incentivo o motivo para hacer la tarea (o ejercer su juicio) de tal forma que sirva a su interés, y c) el empleado está obligado a hacer la tarea (o ejercer su juicio) de manera que sirva a su empresa y esté libre de cualquier incentivo para servir otro interés. En términos más sencillos, los conflictos de intereses surgen cuando un empleado tiene un interés que le motiva a hacer su trabajo de tal forma que sirve a ese interés y no necesariamente a los intereses de su empleador al que está obligado a servir (Velasquez, 2011).

Es importante señalar que la simple existencia de un interés que pueda influir o motivar las acciones de un empleado para el empleador es suficiente para crearle un conflicto de intereses, aún si no permite que el interés influya en él. Los conflictos de intereses se crean por diferentes tipos de situaciones y actividades, pero hay dos casos que demandan especial atención: los regalos y la corrupción.

Regalos. La aceptación de regalos puede o no ser ético (Velasquez, 2011). Por ejemplo, el agente de compras que acepta pequeños regalos del agente de ventas sin pedirlos y sin establecerlos como condición para hacer negocios, tal vez no incurra en un acto inmoral. Si el agente no da un trato privilegiado a aquellos de quien acepta regalos, y no está prejuiciado contra aquellos que no se los dan, no existe un conflicto de intereses real. Sin embargo, quizá haya un conflicto de intereses potencial y el acto aliente una práctica que en algunos casos se convierta en un conflicto de intereses real o que afecte de manera sutil la independencia del juicio de una persona. Barry (1986) sugiere que se deben considerar los siguientes factores al evaluar la ética del hecho de aceptar un regalo:

1. ¿Cuál es el valor del regalo?, es decir, ¿es lo suficientemente sustancial como para influir en las propias decisiones?

2. ¿Cuál es el propósito del regalo?, es decir, ¿tiene la intención de ser o se acepta como un soborno?
3. Cuáles son las circunstancias en las que se dio el regalo?, es decir, ¿el regalo se obsequia de forma abierta? ¿se dio para celebrar un evento especial (Navidad, un cumpleaños, la inauguración de una tienda)?
4. ¿Qué puesto ocupa quien recibe el regalo?, es decir, ¿el receptor está en posición de afectar los tratos de su propia compañía con quien da el regalo? ¿la persona que da el regalo pretende beneficiarse de las acciones de quien lo recibe?
5. ¿Cuál es la práctica de negocios que se acepta en el área?, es decir, ¿el regalo forma parte de una práctica abierta y bien conocida en la industria?
6. ¿Cuál es la política de la empresa?, es decir, ¿la compañía prohíbe aceptar regalos?
7. ¿Qué dice la ley?, es decir, ¿el regalo está prohibido por la ley?

Corrupción. La corrupción puede adoptar muchas formas, desde un pequeño tráfico de influencias hasta el soborno más institucionalizado. Transparency International²⁴ (TI) define la corrupción como “el abuso del poder encomendado para beneficio propio”. El beneficio propio también incluye el beneficio de persona relacionada. El abuso debe ser intencional y debe proporcionar cierta ventaja para quien lo comete violando el principio de imparcialidad. Desde el punto de vista de su aplicación, la corrupción es un contrato informal (e ilegal) con consecuencias nefastas para la organización. Según algunas estimaciones (Tanzi, 1995), los principales ejecutivos en países con corrupción generalizada gastan alrededor del veinte por ciento de su tiempo de trabajo negociando corrupción y en la aplicación de contratos de corrupción.

En la actualidad, la corrupción se reconoce como uno de los mayores desafíos mundiales, constituyendo una elevada barrera para el desarrollo sostenible, ya que tiene un impacto desproporcionado en las comunidades pobres y es corrosiva para la estructura de cualquier sociedad. La corrupción viola el estado de derecho y, si no hay estado de derecho, no hay protección de los derechos de propiedad privada ni cumplimiento de los contratos.

En general, se identifican tres tipos básicos de corrupción (Tanzi, 1995). La forma más común de corrupción es el soborno, que se define como la recompensa o regalo ofrecido para inducir a alguien a cometer un acto deshonesto, ilegal o que constituye una violación de la confianza en el transcurso de la actividad comercial. Un soborno puede presentarse de diversas formas, y no sólo como dinero. Se puede pagar directamente o como parte de una comisión en un contrato, pero también puede ocultarse en forma de regalo, beneficio, contribución política, patrocinio, favor o donación. Un soborno de menor rango son los pagos de facilitación (facilitadores, aceleradores o aceitadores): pequeñas cantidades de dinero exigidas por los proveedores de un servicio a cambio de garantizar o agilizar la acción necesaria a la que la empresa (o usted) tiene derecho²⁵. Desafortunadamente, estos pagos son también comunes en tantos países que se

²⁴ [Http://www.transparency.org.es](http://www.transparency.org.es)

²⁵ Existe una noción de que los ingresos por funcionarios corruptos provee una compensación de sus bajos salarios. Por ende no existe necesidad de un aumento salarial ni de aumentar la carga impositiva. En otras palabras, la carga de corrupción es una suerte de “carga impositiva” que permite que la carga positiva apropiada se reduzca. Sin embargo, los impuestos apropiados (junto con la administración eficiente de los impuestos) reducen la incertidumbre y los costes de transacción. O sea, la carga de la corrupción es menor en términos de eficiencia económica.

consideran como algo normal e inevitable, aunque sean ilegales y por lo tanto se puedan y se deban evitar. Al reconocer que los pagos de facilitación son una forma de soborno, la empresa debería identificarlos, minimizarlos y preferentemente eliminarlos.

Una segunda clase de corrupción viola las reglas legales o su aplicación. La consecuencia directa más importante de esta clase de corrupción es que la legislación y las políticas públicas sencillamente no son aplicadas. Las prácticas corruptas dentro de las empresas incluyen, entre otras, el fraude corporativo, la manipulación de las cuentas y el abuso de información privilegiada. La corrupción en el trato con los clientes y los proveedores puede consistir, por ejemplo, en el pago tradicional de comisiones ilícitas a funcionarios públicos, o en el soborno de gerentes de compras para conseguir negocios en detrimento de otras empresas (soborno comercial). En el ámbito del mercado, se puede abusar del poder delegado para pactar ilícitamente con otros competidores o formar carteles, en perjuicio de los mercados y los consumidores.

Finalmente, en tercer lugar, está la “captura del Estado”: la corrupción orientada a cambiar las reglas y las regulaciones para favorecer el interés del corruptor. El Estado puede ser capturado por el lobby agresivo como por la corrupción efectiva. En el ámbito de la sociedad en general, el poder corporativo puede ser abusado para eludir las normas y el control regulador, o puede ejercerse influencia indebida durante la elaboración de reglamentaciones y políticas, con consecuencias negativas para la inversión extranjera directa, la integridad de la cadena de suministro y la tributación transnacional. Todos estos riesgos de corrupción están relacionados, y a veces se refuerzan entre sí. En general, la corrupción es una actividad improductiva. Si la corrupción es generalizada, es decir, si los mayores ingresos posibles están en el área de la corrupción, los emprendedores, en lugar de centrarse en actividades productivas de generación de riqueza se orientarán hacia la corrupción.

La corrupción tiene un impacto negativo en el sector privado, ya que impide el crecimiento económico, distorsiona la competitividad e implica riesgos legales y de reputación importantes. Además es muy costosa para las empresas, ya que en muchas partes del mundo implica un coste financiero extra de un 10% aproximadamente a los costes de los negocios. Por otra parte, existen riesgos legales sin importar la forma que adopte la transacción corrupta, máxime si tenemos en cuenta que cada vez en mayor medida las diversas formas de corrupción son ilegales no sólo donde se llevan a cabo, sino también en el país de origen de la empresa que practica la corrupción en otro país.

Generalmente, es suficiente ser acusado de mala práctica para dañar la reputación de una empresa, aun cuando el juez determine que no se involucró en prácticas corruptas. Es de vital importancia para una empresa poder callar rápidamente las acusaciones infundadas demostrando que sus actos son transparentes y que sus políticas y procedimientos creados para evitar la corrupción están en vigencia.

Al involucrarse en prácticas de corrupción, los dirigentes de las empresas se exponen al chantaje. En consecuencia, se arriesga la seguridad del personal, de la fábrica y de otros activos²⁶. Cada vez se evidencia más que una empresa no es presionada para pagar sobornos si nunca lo hizo en el pasado. Una vez que se pagó un soborno, los pedidos de soborno se repetirán y serán cada vez mayores. A la inversa una empresa que adopta un

²⁶ Véase <http://negocioslimpios.org>

posición firme contra todas las formas de corrupción será conocida por esto y el riesgo de exponer a sus empleados a tales demandas será menor.

Desde el punto de la vista de la fuente, la corrupción es, en la mayoría de los casos, la consecuencia de la apropiación de rentas. La renta es un factor de ingreso por encima de los ingresos competitivos (costes de oportunidad). Aunque puede crearse de formas muy distintas, en la realidad la mayor generadora de rentas significativas es la intervención gubernamental, es decir, la violación del funcionamiento del libre mercado. Con frecuencia el sinónimo utilizado para ese tipo de intervención gubernamental es la regulación. Teniendo en cuenta esto, el elemento crucial para cualquier estrategia eficiente de lucha contra la corrupción es la desregulación. Desregular significa abolir la intervención prohibitiva del gobierno, permitiendo así que las fuerzas de mercado funcionen eficientemente. Las fuerzas del mercado en el libre comercio llevarán todos los factores de ingresos a su nivel competitivo y no habrá renta por la intervención gubernamental, por ende no habrá ninguna fuente para ese tipo de corrupción. No habrá escasez en el mercado, ni largas filas para obtener bienes cuya oferta se encuentre limitada, ni mercado negro. Desde otro punto de vista, la desregulación reducirá y en algunos casos eliminará la corrupción debido a la falta de poder discrecional de los funcionarios públicos.

Desregular y reducir el rol del gobierno tiene sus límites. La razón básica para que exista el gobierno es proveer un estado de derecho. Para los agentes económicos el aspecto más importante del estado de derecho es la protección de los derechos de propiedad privada a través del cumplimiento forzoso de los contratos. El estricto estado de derecho es uno de los elementos para una estrategia efectiva de lucha contra la corrupción. En este sentido, todas las medidas que mejoren el estado de derecho contribuirán definitivamente en la lucha contra la corrupción. Uno de los elementos primordiales en el fortalecimiento del estado de derecho es la creación de reglas simples, claras y transparentes que sean comprendidas por todas las partes involucradas. Tales reglas de juego –y el nombre del juego es competencia de mercado– minimizarían las disputas referidas a su aplicación, cosa que reduciría la incertidumbre de los agentes económicos y disminuiría sustancialmente cualquier espacio para la corrupción.

Hacer más eficiente la legislación procedimental y hacerla más sencilla y transparente también es muy importante porque minimiza la incertidumbre de los agentes económicos, reduce el poder discrecional de los funcionarios públicos e incrementa la visibilidad de los casos de corrupción, es decir, las situaciones en las cuales la legislación procedimental es violada. Semejante marco aumenta la probabilidad de detección de los actos de corrupción y de aprehensión de los funcionarios corruptos.

El aumento salarial de los funcionarios públicos es otro importante segmento en la estrategia de la lucha contra la corrupción. De todas formas, este elemento de la estrategia debería ser considerado dentro del marco de disuasión, es decir, junto con el castigo. Parte del castigo por corrupción debería ser la expulsión del funcionario de su puesto de trabajo que brinda mayores salarios que los del mercado laboral, es decir, los salarios en el sector privado. En este sentido, los altos sueldos del servicio civil (más altos que en el sector privado) puede servir de incentivo para no aceptar sobornos sólo si existe un riesgo sustancial de aprehensión y castigo que involucre una reducción de sus futuros ingresos (esperados).

De todas formas, el prerrequisito más importante para estrategias anti-corrupción efectivas es una fuerte e irrestricta voluntad política. Para obtener credibilidad se necesitan palabras fuertes, pero eso no es suficiente. Estas palabras deben estar seguidas por acciones y logros en políticas y reforma institucional junto con las líneas sugeridas como así también la acción en el área de la persecución penal de la corrupción.

Privacidad. El derecho a la privacidad se define como el derecho de la persona para determinar qué, a quién y cuánta información acerca de ella debe revelar a otros (Velasquez, 2011).

La privacidad puede ser definida como el ámbito de la vida personal de un individuo que se desarrolla en un espacio reservado y debe mantenerse confidencial. El artículo 13 de la “Declaración Universal de los Derechos Humanos” establece que el derecho a la vida privada es un derecho humano: “Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su correspondencia, ni de ataques a su honra o su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques”. Por tanto, una práctica laboral puede ser ilegal si viola innecesariamente el derecho individual a la privacidad.

En la empresa se debe respetar la privacidad del trabajador en los asuntos personales, así como en los medios que la empresa pone a su disposición. No obstante, las empresas usan la vigilancia electrónica o controlan la conducta de sus empleados, correo electrónico, uso de internet o conversaciones telefónicas.

Está permitido legalmente que los empleados que utilicen teléfonos y ordenadores sean vigilados por su empleador, quién podría desear revisar qué tan rápido están trabajando, si están realizando actividades personales o relacionadas con el negocio, o simplemente desea saber qué están haciendo. Ahora bien, al reunir información sobre lo que está haciendo el empleado, es necesario tomar en cuenta tres elementos que aumentan el derecho de los empleados a la privacidad (Velasquez, 2011): la pertinencia, el consentimiento y el método. El empleador se debe limitar a indagar en los asuntos del empleado en las áreas que sean directamente pertinentes al asunto de que se trata. Se debe dar a los empleados la oportunidad de otorgar o negar su consentimiento antes de que se investiguen los aspectos privados de su vida.

El control electrónico suele provocar un gran malestar entre los miembros de la organización e incluso se ha transformado en un dilema ético, por lo que resulta necesario que la organización establezca desde un principio normas claras sobre la utilización de este canal y que informe a todos sus miembros de que no puede garantizar la confidencialidad de sus correos electrónicos (lectura 20). En este sentido, los gerentes necesitan formular una política clara que especifique en qué casos puede y debe utilizarse el correo electrónico de la empresa y qué sobrepasa esos límites. También se debe comunicar esta política a todos los miembros de la organización, e informarles de los procedimientos que se aplican cuando se sospeche del abuso del correo electrónico y las consecuencias que podrían resultar si se confirma el abuso.

Una sentencia del Tribunal Supremo dice que una empresa puede controlar el ordenador de sus trabajadores. Con una condición: debe existir una norma de la empresa sobre el uso de Internet y un protocolo de cómo serán esas inspecciones.

¿Hasta dónde puede vigilarle su empresa? ¿Quién decide sobre lo que se puede ver en Internet y lo que no? El Tribunal Supremo asegura que las empresas no pueden prohibir totalmente el uso de Internet. Pero ¿quién pone los límites?. “Los mecanismos de control pueden ser excesivos e invadir ciertas áreas de privacidad. Está bien que haya cierta vigilancia, pero se corre el riesgo de que el empresario tenga demasiado poder. Quién supervisa al controlador”, dice Miquel Lóriz, de Comisiones Obreras.

Un elemento queda fuera de ese Gran Hermano. La empresa no puede leer sus ficheros personales ni sus correos electrónicos. La sentencia del Tribunal Supremo, del 26 de septiembre de 2007, dictamina que el contenido del correo electrónico está protegido, al igual que las cartas y las llamadas telefónicas, por la garantía constitucional del secreto de las comunicaciones.

El caso de Juan A. P. C. ha sentado el precedente. Juan trabajaba como directivo en una compañía gallega. Un día su empresa llamó a un técnico para que reparase ciertos fallos en su ordenador. Al hacerlo, se comprobó que el sistema se había infectado de virus informáticos “como consecuencia de la navegación por páginas poco seguras de Internet”. La compañía decidió guardar esos archivos y entregar todo a un notario. Mientras, el empleado desconocía lo que se estaba haciendo con su ordenador. Poco después fue despedido.

El Supremo ha ordenado su readmisión porque en la empresa no había una norma que limitara el uso del ordenador. Hasta esta sentencia, el terminal se consideraba un efecto personal del empleado y se equiparaba a su taquilla. “Los objetos personales de los empleados no pueden ser registrados por la empresa –como dice el artículo 18 del Estatuto de los Trabajadores– a no ser que haya una sospecha de que se esté cometiendo un acto ilícito”, explica Iñigo Sagardoy, director de Sagardoy Abogados. Además, ese registro se tiene que hacer con unas garantías: debe hacerse en presencia de un delegado de los trabajadores, durante la jornada laboral y delante del empleado.

Ahora el Supremo dictamina, por primera vez, que el ordenador es un medio que el empresario facilita al empleado para que ejerza sus funciones. “Se dice que es perfectamente lícito que la empresa investigue y controle el uso que haga de él el empleado y eso incluye la utilización de Internet”, dice Sagardoy, quien recalca que la sentencia unifica, por fin, la doctrina sobre el tema.

Pero el Supremo añade un matiz que abre el debate. La empresa debe establecer previamente las reglas de uso de esos medios tecnológicos –“con aplicación de prohibiciones absolutas o parciales”– e informar a los trabajadores de que va a existir control y cómo va a hacerse. Mecanismos que deben ser compatibles con el respeto a la dignidad del empleado.

Carlos Sánchez Almeida cree que el Supremo ha dado el primer paso en un largo camino. “Hasta ahora la situación era de total inseguridad. Durante muchos años se han hecho las cosas mal. Se han efectuado muchos registros indebidos”, asegura. Este abogado laboralista no está del todo de acuerdo en controlar lo que hacen los empleados con el ordenador. “Es mejor filtrar la navegación que mirar *a posteriori* dónde han entrado”, asegura. Insiste en que los trabajadores deben ser conscientes de la vigilancia.

Fuente: Sahuquillo, M. R. (2007): “Ordenadores sin secretos para el jefe”, *El País*, 4 de noviembre, pp. 40-41.

En general, la vigilancia por vídeo no es una invasión a la privacidad debido a que los empleados no tienen expectativas de privacidad mientras trabajan en áreas abiertas. Además los tribunales han dictaminado que las empresas pueden controlar el correo electrónico de sus empleados o buscar en sus archivos de ordenador, especialmente cuando se les ha notificado que controlar es parte de su política organizativa. Para estar en un terreno legal seguro, las organizaciones deben indicar a los empleados que son vigilados y, en el momento de la contratación, hacer que los nuevos trabajadores firmen formatos de consentimiento aceptando someterse a tal vigilancia (Aamodt, 2010).

El empleador debe distinguir entre los métodos de investigación que son comunes y razonables de los que no lo son. Los métodos extraordinarios, como micrófonos ocultos, cámaras secretas, intervenciones telefónicas o espías, son injustificados y poco razonables a menos que las circunstancias sean extraordinarias. Los métodos comunes incluyen actividades de supervisión para controlar el trabajo de los empleados.

Existen pocos problemas legales asociados con las pruebas de los solicitantes para detectar el uso de drogas. Sin embargo, las pruebas de los empleados actuales por una agencia pública se deben basar en una sospecha razonable y con causa justa. Para que los programas de pruebas de drogas sea legal, la empresa debe tener una razón para sospechar el consumo de éstas, el trabajo debe involucrar la seguridad o confianza del público, el proceso de prueba debe ser preciso y razonablemente privado, los resultados deben manejarse de forma confidencial y los empleados cuyos resultados sean positivos deben tener la oportunidad de apelar y contar con rehabilitación (Aamodt, 2010).

Una prueba laboral puede ser ilegal si las preguntas invaden de manera innecesaria la privacidad de un solicitante. En mayor riesgo se encuentran las pruebas psicológicas desarrolladas originalmente para medir la psicopatología. Estas pruebas a menudo incluyen preguntas sobre temas como religión y preferencia sexual con las que algunos solicitantes se encuentran incómodos.

4.1. Discriminación en el trabajo

Existen varios tipos de discriminación en el ámbito laboral. En las secciones siguientes nos enfocaremos en la descripción de cada una de ellas.

4.1.1. Tipos de discriminación

Edad. Aunque la edad puede considerarse como un sinónimo de experiencia y sabiduría, lo cierto es que en el mercado de trabajo no constituye precisamente un atributo especialmente bien valorado, sino más bien motivo de discriminación.

En ocasiones, desde la dirección se considera que aquellos trabajadores que han permanecido en la empresa durante un largo período de tiempo han culminado parte de todas sus aspiraciones y han podido explotar todo su potencial. De ser así, se les supone una total ausencia de ambiciones profesionales y desinterés por aumentar su rendimiento o embarcarse en nuevos proyectos y tareas. Si a todo esto se une una rápida evolución en el conocimiento y técnicas relacionadas con el puesto que ocupan y no se les da la oportunidad de formarse profesionalmente, seguramente se termine prescindiendo de sus servicios a favor de otros trabajadores jóvenes, maleables, ambiciosos y que disponen de una formación actualizada. Por si todo lo dicho fuera poco, es habitual que los incrementos salariales de los empleados estén vinculados a su antigüedad en la empresa, por lo que en términos estrictamente de costes puede resultar interesante la sustitución de los más veteranos por otros de menor edad e inferior salario. Algunos otros inconvenientes derivados de emplear trabajadores veteranos son los siguientes: a) son más lentos; b) tienen menores condiciones físicas; c) son menos resistentes física y mentalmente; d) sufren de menor agudeza visual, y e) son más reacios a adoptar las nuevas tecnologías. También tienen una mayor dificultad para aprender una nueva habilidad cuando ésta entra en conflicto con una que ya habían aprendido. La experiencia echa fuertes raíces.

Las preferencias por los empleados más jóvenes se pone claramente de manifiesto en los procesos de reducción de plantilla, puesto que lo más frecuente es inducir a los trabajadores de mayor edad a que se jubilen de forma anticipada. En otros casos,

simplemente se considera que la naturaleza del puesto requiere una apariencia juvenil y los trabajadores deben ser sustituidos una vez que se llega a cierta edad.

Sea la circunstancia que sea la que provoque la pérdida de un empleo en una persona con cierta edad, las dificultades para encontrar un nuevo puesto son grandes y pasan a engrosar la lista de desempleados de largo plazo. El nivel de competencia de este colectivo es mínimo en el mercado de trabajo frente a jóvenes recién titulados dispuestos a aceptar contratos temporales, de menor retribución y con disponibilidad absoluta para la movilidad geográfica. Las cargas familiares y responsabilidades personales que son habituales en estos demandantes de empleo hacen que su situación sea aún más dramática.

Los gerentes tienen el desafío de superar la muy difundida creencia de que el desempeño laboral y la calidad del trabajo sufren una merma al paso de los años (Robbins y Coulter, 2014). El trabajador asume un compromiso con la empresa consciente de que el paso del tiempo vinculado a la compañía limitará su potencial para optar a otros trabajos. Además, en la medida en que el conocimiento y destrezas adquiridos en el tiempo que dure la relación laboral sean específicos a la empresa y de escaso valor para otras compañías, el compromiso por parte del trabajador será mayor. Sin duda, la empresa también realiza una apuesta importante cuando decide contratar a una persona y formarla convenientemente pero, sin embargo, salvo en el caso de trabajadores en puestos clave de la organización, la relación de dependencia que se establece está claramente desequilibrada porque la subsistencia del trabajador y de su familia puede depender de la empresa pero no siempre sucede lo contrario.

No obstante, los trabajadores veteranos tienen las siguientes ventajas: a) tienen muchos menos accidentes y cometen menos errores; b) faltas menos al trabajo, se enferman con menos frecuencia, aunque sus enfermedades tienden a durar más que las de las personas jóvenes; c) su experiencia tiende a mejorar su juicio y a familiarizarlos con una gran variedad de situaciones de trabajo; d) entienden mejor las situaciones del trabajo y cooperan con lealtad; e) tienen más habilidades que una persona joven, y d) desarrollan una sólida ética laboral y un compromiso de hacer un trabajo de calidad. Las empresas deberán promover la continua formación de estos empleados e incentivar su participación para aprovechar al máximo su experiencia y transmitirla a los recién ingresados en la compañía.

Otro factor que reafirma la necesidad de manejar eficazmente la diversidad presente en el ámbito laboral, en términos de edad, radica en que los expertos han señalado que ciertas industrias enfrentarán una severa escasez de empleados calificados cuando los trabajadores de mayor edad comiencen a retirarse.

Género. Tradicionalmente, la gran mayoría de las mujeres se venían dedicando en exclusiva al trabajo doméstico y cuidado de la familia, mientras que los hombres trabajaban fuera de casa y aportaban su salario para el sustento y gastos de la unidad familiar.

La primera forma de discriminación que cabe considerar es la existente a la hora de optar a un puesto de trabajo. Según las estadísticas de la OIT (2003) en el año 2000 la tasa de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo era claramente inferior a la

de los hombres en la totalidad de los países analizados y las tasas de desempleo eran en casi todos los casos superiores para las mujeres.

Además de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo en términos globales, también resulta necesario considerar la calidad de dicha participación, es decir, comparar sus puestos de trabajo con los ocupados por sus compañeros varones. En este terreno también se encuentran diferencias, las cuales responden a un doble tipo de segregación. En primer lugar, existe una segregación horizontal para aquellos casos en los que la presencia de trabajadores de un mismo sexo supera el 80 por ciento de la mano de obra. Así, hay profesiones mayoritariamente ocupadas por mujeres, como los trabajos domésticos de limpieza, cuidado de niños o asistencia a ancianos. Por otro lado, en profesiones como camioneros, mineros, bomberos o pescadores los hombres acaparan la gran mayoría de puestos existentes. En segundo lugar, se dará una segregación vertical cuando estando dentro de un mismo tipo de actividad el hecho de pertenecer a uno u otro sexo condiciona la posibilidad de ocupar distintos niveles jerárquicos de la organización. De nuevo en este caso la segregación existente se revela perjudicial para las mujeres puesto que se ven condicionadas a categorías inferiores y se enfrentan a un ‘techo de cristal’ difícil de romper.

En la década de 1980 se hizo mención por primera vez del concepto “techo de cristal” en un artículo del Wall Street Journal²⁷. El término hacía referencia a la barrera invisible que separa a las mujeres y minorías de los puestos gerenciales de nivel más alto. La metáfora remite a algo (un techo) que bloquea el movimiento ascendente, pero que no es evidente a primera vista (de cristal). Entre otras causas que abocan en el techo de cristal, es posible citar la falta de mentoring, la formulación de estereotipos sexuales, las perspectivas que asocian los rasgos masculinos con el liderazgo eficaz y las percepciones que tienen algunos superiores respecto a un conflicto intrínseco entre la familia y el desempeño organizativo.

El problema de la segregación vertical de la mujer se debe a su desfavorable posición dentro de la organización formal e informal. Por un lado, los puestos a los que acceden inicialmente no suelen estar dentro de los canales diseñados formalmente para las promociones, lo que les dificulta tener la opción de entrar en esa competición interna. Además, la decisión de ascenso conlleva una valoración del candidato de elevado componente subjetivo además de objetivo, por lo que será muy importante disponer de un reconocimiento dentro de la red de relaciones interpersonales existentes. En este sentido, si en los puestos de dirección se da una presencia mayoritaria de varones con una mentalidad trasnochada que pone en duda la capacidad de las mujeres para asumir cargos de responsabilidad y que prefieren el trato con personas del mismo sexo, las mujeres tendrán complicado posicionarse adecuadamente dentro de la organización informal y conseguir la promoción. Otros factores de influencia son el punto de inicio y el progreso de la carrera profesional. Los hombres comienzan su carrera profesional en niveles más altos que las mujeres. Y, habiendo iniciado con tal desventaja, difícilmente llegan a equiparar el desarrollo de los varones. Además, estos ascienden más alto y con mayor rapidez.

La discriminación en materia de remuneración a veces también se justifica por el lado de los costes y del servicio que el trabajador puede llegar a dar. Así, la posibilidad de

²⁷ Hymowitz, C. y Schellhardt, T. D. (1986): “The glass ceiling”, *Wall Street Journal: A Special Report – The Corporate Woman*, 24 de marzo, pp D!+

que la trabajadora decida tener descendencia y su correspondiente baja por maternidad provoca el recelo a la hora de concederle puestos de responsabilidad y obliga a la compañía a gestionar su sustitución durante dicho período. Igualmente, su presunta menor disponibilidad para hacer horas extraordinarias, cambios de turno o aceptar decisiones de movilidad también pueden tener consecuencias económicas negativas para la empresa. Detrás de todas esas cuestiones existe una razón ineludible de gran peso y que consiste en la necesidad que tienen muchas mujeres de compatibilizar o conciliar su trabajo con el cuidado de la familia. Especialmente en el caso de la maternidad, los derechos de las mujeres trabajadoras deberán estar perfectamente protegidos puesto que un trato preferente en este sentido no hace otra cosa que igualar las posibilidades de competencia con los trabajadores varones. Por último, siguen existiendo conceptos erróneos, creencias equivocadas y opiniones carentes de fundamento respecto de si las mujeres son capaces de desempeñarse en el trabajo tan bien como los hombres.

Otra área en donde vemos ciertas divergencias entre géneros es en la que corresponde a las preferencias de horarios de trabajo, sobre todo cuando la empleada tiene niños en edad preescolar. Con el objetivo de conciliar sus responsabilidades familiares, las madres trabajadoras son más propensas a preferir empleos de tiempo parcial, horarios flexibles y trabajo desde casa. Asimismo, se inclinan por empleos que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

Antes que nada, casi ninguna diferencia entre hombres y mujeres afecta al desempeño laboral. No existe diferencias consistentes hombre-mujer en cuanto a capacidad de resolución de problemas, habilidades analíticas, empuje competitivo, motivación, sociabilidad o capacidad de aprendizaje. Las investigaciones psicológicas han detectado únicamente distinciones de poca importancia: las mujeres tienden a ser más complacientes y dispuestas a mostrar aquiescencia frente a la autoridad, mientras que los varones son más agresivos y más proclives a tener expectativas de éxito.

Una interrogante de gran interés por la que se refiere al género, es si hombres y mujeres son igualmente competentes como gerentes. La evidencia arrojada por las investigaciones indica que todavía existe la percepción de que un “buen” gerente casi siempre será de sexo masculino. Pero la realidad es que las mujeres tienden a utilizar un rango más amplio y efectivo de estilos de liderazgo para motivar e involucrar a las personas. Por lo general mezclan estilos tradicionalmente masculinos tales como dar órdenes, ser autoritarios y liderar a partir del ejemplo con otros percibidos como más femeninos: cercanía, inclusión y colaboración. Los varones tienden a implementar sobre todo estilos masculinos. Otro estudio mostró que las gerentes son bastante más proclives que sus contrapartes de sexo masculino a enseñar y desarrollar a los demás y a crear equipos más comprometidos, cooperativos, inclusivos y, en última instancia, más efectivos. Este estudio encontró también que las mujeres se inclinan más a alentar la colaboración genuina, mientras que los hombres son más proclives a conceptualizar las negociaciones y otras transacciones de negocios como juegos de suma cero (Robbins y Coulter, 2014).

En los últimos años, la economía experimental evidencia resultados clarificadores sobre las capacidades de los hombres y las mujeres. Por ejemplo, en relación con la competitividad, Gneezy y List (2013) sugieren que en el entorno cultural adecuado, las mujeres son tan competitivas como los hombres, e incluso más en algunas situaciones.

La competitividad, por tanto, no solo depende de las fuerzas de la evolución que dictan que los hombres son más proclives a ella que las mujeres. La mujer media competirá más que el hombre medio si existen unos incentivos culturales adecuados. En un experimento de laboratorio, en condiciones competitivas, las mujeres resolvieron los mismos laberintos que cuando no competían, mientras que los hombres incrementaron significativamente el número de laberintos resueltos. En otro experimento con los Masái, cuya cultura es muy poco amable con sus mujeres, se observó que las mujeres no querían competir, pero no eran mucho menos competitivas que las mujeres de culturas occidentales. En los juegos que se les propusieron a los Masái y a ciudadanos de diferentes países occidentales eligieron competir aproximadamente un 30 por ciento de las mujeres frente a un 60 por ciento de hombres. Ahora bien, en la sociedad matrilineal Khasi, uno de los pocos matriarcados del mundo, las mujeres tienen el poder económico y poseen un alto grado de autoridad sobre los hombres. De hecho, el rol de los hombres Khasi es similar a la subordinación de las mujeres en las sociedades patriarcales. En un experimento idéntico al realizado a los Masái, los resultados mostraron que el 54 por ciento de las mujeres Khasi eligieron competir mientras que sólo el 39 por ciento de los hombres lo hicieron. En la sociedad matrilineal Khasi, se paga a las mujeres más que a los hombres, las mujeres llegan a ser líderes en sus ámbitos de influencia y alcanzan puestos destacados en el gobierno con mayor frecuencia que los hombres.

En el estudio de los Khasi destacan dos hallazgos clave: a) que las mujeres pueden ser tan competitivas, o incluso más, que los hombres; b) que cuando las mujeres tienen una influencia fuerte en la economía la sociedad se vuelve más consensuada y con más espíritu público.

En otro experimento se observó que cuando los empleadores decían que los salarios eran negociables, las mujeres negociaban incluso algo más que los hombres. Pero cuando los empleadores no decían nada, y las normas que determinaban el salario quedaban en la ambigüedad, era más probable que fueran los hombres los que negociaran un salario mayor. Las mujeres evitan los anuncios de trabajo que no son explícitos sobre las reglas del juego, mientras que a los hombres les encanta. Muchas mujeres han sido culturalmente preparadas para sentir aversión al riesgo, lo que puede impedirles subir peldaños en la escalera corporativa (Gneezy y List. 2013).

Raza y orígenes étnicos. Definiremos el término raza como la herencia biológica (incluyendo las características físicas como el color de la piel) que utilizan las personas para identificarse a sí mismas. Casi todos los individuos nos identificamos como parte de un grupo racial, de manera que las clasificaciones derivadas de ello constituyen una parte integral de los entornos cultural, social y legal de las naciones. El concepto de origen étnico también tiene relación con la raza pero se refiere más bien a los rasgos sociales (antecedentes culturales o filiación, por ejemplo) compartidos por una población humana.

La discriminación racial o por el color de la piel muchas veces viene unida a la discriminación por nacionalidad. Se dice entonces que determinados grupos minoritarios deben someterse a unas condiciones desfavorables no porque exista una superioridad sobre su raza, sino porque vienen de otro país.

Un argumento utilizado contra los trabajadores extranjeros es que generan una competencia o rivalidad excesivas con los nacionales y, dado que normalmente están

dispuestos a aceptar salarios inferiores, su probabilidad de contratación sería menor. Visto así, la presencia de inmigrantes y su aceptación por las empresas repercute negativamente en la oferta de empleo disponible para quien, según la opinión de los más radicales, son sus titulares legítimos por ofertarse en el país en que ellos han nacido. Este planteamiento es rechazable de por sí y en cierta medida falso dado que los inmigrantes ocupan puestos necesarios que los trabajadores locales no desean cubrir.

Existe cierto temor a que si el número de inmigrantes es elevado y no reniegan de su cultura puedan socavar los cimientos de la sociedad y los valores nacionales que defienden la forma de vida del país. De nuevo esta visión es ciertamente limitada. La historia puso en evidencia cómo la mezcla de culturas y gentes procedentes de distintos países no sólo no ha frenado el progreso de una nación, sino que ha constituido el principal motor de dicho progreso.

Los movimientos migratorios en ocasiones generan además de una diversidad cultural una diversidad religiosa que, por sí misma, puede constituir también un motivo de discriminación. En esta ocasión, el trato desfavorable hacia otro surge por la intolerancia y el rechazo hacia aquellas personas que profesan una religión diferente o, en ocasiones, que no profesan ninguna. En la actualidad, los conflictos generados por acciones terroristas y militares alienta infundados odios históricos. Probablemente las diferencias de fondo no son estrictamente religiosas y pueden primar intereses políticos y económicos pero en gran parte de la opinión pública se simplifica el asunto hasta reducirlo a un sentimiento de aversión hacia aquellos que pertenecen a un grupo caracterizado por tener una religión común.

En el ámbito empresarial, la discriminación hacia los trabajadores fundamentada en la religión se puede manifestar en el momento de tomar decisiones como son la contratación o concesión de promociones. Además, también puede suponer un trato injusto en el empleo el impedimento a los trabajadores para cumplir con sus preceptos religiosos en cuestiones como la vestimenta, no respetar los momentos de culto, la obligación de trabajar en determinadas festividades religiosas, etc.

La responsabilidad social de la empresa exige un respeto a la libertad de culto de sus trabajadores y a las prácticas que conlleve, siempre que no interfieran en el normal desarrollo de las tareas asignadas.

En el ámbito laboral, los individuos tienden a favorecer a los compañeros que forman parte de su misma raza en las evaluaciones del desempeño, las decisiones sobre ascensos y los aumentos de sueldo. Aunque estas acciones tienen efectos mínimos, son consistentes. Por otro lado, la investigación muestra diferencias sustanciales en las actitudes que cada grupo racial presenta en relación con la acción afirmativa: los afroamericanos tienden a favorecer mucho más ese tipo de programas que los anglosajones. Otros estudios indican que los afroamericanos toman, en general, peores decisiones relativas al entorno laboral que los anglosajones. Por ejemplo, en las entrevistas de trabajo, los afroamericanos reciben calificaciones más bajas. En el área laboral propiamente dicha, los miembros de ese grupo racial suelen recibir malas evaluaciones de desempeño, sus salarios son más bajos y son ascendidos con menor frecuencia. No obstante, no existen diferencias estadísticas significativas entre ambas razas por lo que se refiere a tasas de absentismo, aplicación de habilidades sociales en el trabajo o tasas de accidentes.

A veces, la discriminación es de tipo económico, ya que se basa en buscar el propio beneficio no en el odio por el otro. Por ejemplo, los concesionarios discriminan cuando piensan que la raza del cliente potencial disminuye la probabilidad de que compre el vehículo caro (a los compradores afroamericanos potenciales le dedicaban menos tiempo en la negociación y les pedían un precio más alto). Y no discriminan cuando creen que todos los clientes, con independencia de su raza, tienen las mismas probabilidades de terminar comprando el coche más barato (Gneezy y List, 2014),

Capacidades/discapacidades. La legislación prohíbe la discriminación en contra de los individuos que “se considera” tienen una discapacidad y exige a los empleadores que hagan los ajustes razonables para que el lugar de trabajo sea accesible para las personas que padecen alguna discapacidad física o mental y puedan realizar su labor con eficacia. Con la ley, la gente con discapacidad adquirió representatividad como parte integral de la fuerza laboral.

El hecho de tener una discapacidad física o mental conllevará casi inevitablemente una limitación para la integración social. La relación cotidiana con el resto de miembros de la sociedad será mucho más difícil para estas personas y en muchos casos no encuentran aquella función o trabajo que les permita alcanzar cierto desarrollo personal y sentimiento de autoestima. Así lo atestiguan las elevadas tasas de desempleo que, según la OIT, alcanza el 80 por ciento entre las personas discapacitadas.

Es responsabilidad de la sociedad en su conjunto conseguir que estas personas, en función de su discapacidad, puedan conseguir cierta autonomía y explotación de todo su potencial. Para ello, en primer lugar son necesarios programas públicos formativos de adaptación y cualificación especializados que les capaciten para la realización de ciertas tareas profesionales. La existencia de determinadas asociaciones ha ayudado notablemente en la mejora de la situación vivida por quienes padecen alguna discapacidad mediante la gestión de ayudas sociales, campañas de concienciación de la opinión pública y promoción de salidas profesionales. También desde la Administración y poderes públicos debe incentivarse económicamente la contratación de trabajadores discapacitados. Finalmente, el éxito de muchas de estas políticas y acciones depende de la existencia o no de un compromiso empresarial acorde con esta necesidad social. Otra vez nos encontramos ante el germen de una nueva responsabilidad social de la empresa.

La empresa debe asegurarse de que aquellas personas discapacitadas que opten a un puesto de trabajo reciben un trato justo y son consideradas y evaluadas según su capacidad para desempeñar las tareas correspondientes. Igualmente, la empresa ofrecerá oportunidades formativas y de promoción a sus trabajadores discapacitados. Cuando sea posible, si la capacidad se adquiere mientras el trabajador forma parte de la plantilla, la empresa realizará las modificaciones necesarias para permitirle que continúe con su empleo o le trasladará a otro puesto de similar nivel en la organización.

Las principales razones aludidas a la hora de rechazar la contratación de trabajadores discapacitados suelen ser los gastos necesarios para adaptar las instalaciones a sus necesidades y la disminución en la productividad. No obstante, en la práctica los cambios necesarios no son tan costosos y la existencia de ayudas públicas y el mayor interés, esfuerzo y dedicación que suelen demostrar estas personas en sus puestos de trabajo pueden rentabilizar la inversión social realizada por la empresa.

Un problema es que la definición de discapacidad es demasiado amplia. Por ejemplo, si entendemos por discapacidad un impedimento físico o mental que limite de forma sustancial una o varias actividades fundamentales de la vida. En tales términos, la sordera, el dolor crónico de espalda, el sida, la epilepsia, la ausencia de algún miembro, la esquizofrenia, la diabetes y el alcoholismo podían considerarse discapacidades. No obstante, como todas esas condiciones difieren mucho entre sí, ha sido muy difícil analizar de qué manera se ve afectado el empleo por cada una en lo individual. Es evidente que algunos empleos sencillamente son incompatibles con ciertos tipos de discapacidad. Por ejemplo, una persona con impedimento visual no podría desempeñar el puesto de piloto de avión y un individuo afectado por profundas limitaciones motrices estaría imposibilitado para trabajar como bombero. A pesar de ello, las nuevas tecnologías y determinados dispositivos de adaptación han eliminado muchas barreras laborales para ciertos empleados con discapacidades.

En un experimento realizado por Gneezy y List (2014), los hombres con discapacidad obtuvieron presupuestos para arreglar sus vehículos un 30 por ciento superiores a los no discapacitados. Eso se debió a que los mecánicos consideraban que no iban a pedir presupuesto en otros talleres, por lo que les daban unos presupuestos altos al considerarlo un cliente fijo. La cosa cambia cuando los discapacitados antes de pedir presupuesto les dijeron que ya tenían otros presupuestos. En esta nueva situación, los mecánicos presentaron unos presupuestos que no fueron discriminatorios, trataban de ganarse un nuevo cliente. Si quiere disminuir la discriminación económica cuando compra, asegúrese de que dispone suficiente información sobre precios y características de los productos, y hágaselo saber al vendedor. Comprobará con satisfacción que el vendedor ajustará el precio al considerar que está bien informado, en caso contrario seguro que le pide un precio más alto (Gneezy y List, 2014).

GLBT: Orientación sexual e identidad de género. El acrónimo GLTB (que hace referencia a las personas gay, lesbianas, bisexuales y transexuales, por sus siglas en inglés) se escucha cada vez con mayor frecuencia y tiene que ver con la diversidad de orientaciones sexuales y con la identidad de género.

La orientación sexual ha sido calificada como “el último sesgo aceptable”. Queremos hacer hincapié en que, si bien en lo particular no justificamos ese punto de vista, el comentario anterior hace referencia a que, mientras un número elevado de personas están dispuestas a reconocer que los estereotipos raciales y étnicos son 2inapropiados”, no es raro escuchar comentarios despectivos acerca de los homosexuales y lesbianas.

En un experimento, el trato dado por el concesionario a las parejas de homosexuales dependía de la naturaleza del vendedor. Era mucho más probable que las personas que pertenecían a una minoría (ya fueran afroamericanos o hispanos) discriminaran en mayor grado a la pareja homosexual (les pedían un precio más alto por el coche) que sus colegas que pertenecían a la mayoría (blancos). Una posible explicación sería que las minorías se identificaban a sí mismas con más frecuencia con la religión, y muchas religiones ven la homosexualidad como algo reprochable. Las personas religiosas creen con más frecuencia que la orientación sexual es una elección, más que estar determinada genéticamente (Gneezy y List, 2014).

4.1.2. Breve análisis de la discriminación

La discriminación es más fácil de definir que de discernir. Discriminar significa hacer distinciones: distinguir un objeto de otro, una actividad no necesariamente incorrecta. Sin embargo, en su uso actual, la discriminación se refiere al acto incorrecto que tenga por efecto anular o altear la igualdad de oportunidades de trato en el empleo y la ocupación. Existe discriminación cuando las mujeres o los trabajadores pertenecientes a determinados grupos vulnerables (o protegidos) –que tienen la misma capacidad, nivel de estudios, formación y experiencia que los varones del grupo mayoritario– reciben un trato inferior en la contratación, el acceso a una ocupación, las promociones, el salario o las condiciones de trabajo. La discriminación también puede adoptar la forma de desigualdad en el acceso a la formación reglada, el aprendizaje o los programas de formación continua, cada uno de los cuales aumenta el *stock* de capital humano de una persona.

En general, la discriminación en el trabajo debe implicar tres elementos básicos (Velasquez, 2011). Primero, se trata de una decisión contra uno o más empleados (o aspirantes a un puesto) que no se basa en el mérito individual como la habilidad para realizar una tarea determinada, la experiencia profesional u otras cualidades moralmente legítimas. Segundo, la decisión se deriva solo, o en parte, de prejuicios raciales o de género, estereotipos falsos o algún otro tipo de actitud moralmente injustificada, ya sea consciente o no, contra los miembros de la clase a la que pertenece el sujeto en cuestión. Tercero, la decisión (o conjunto de decisiones) tiene un efecto perjudicial o negativo para los intereses de los sujetos contra los que se tomó la decisión, en su contratación, remuneración, promociones, asignaciones de tareas o despido.

Tres tipos de comparaciones pueden mostrar las distribuciones desproporcionadas que afectan a los grupos discriminados (Velasquez, 2011): 1) comparaciones entre ingresos promedio que otorgan las instituciones al grupo discriminado y los ingresos promedio que otorgan a otros grupos (para un mismo puesto, el sueldo medio de un hombre es superior al de una mujer); 2) comparación entre la proporción del grupo discriminado que se encuentra en los niveles más bajos de las instituciones y la proporción de otros grupos (las familias que encabeza una mujer sola caen por debajo del nivel de la pobreza con mucha más frecuencia que las familias cuya cabeza es un hombre solo) y 3) comparaciones entre las proporciones del grupo que tiene los puestos más ventajosos y las proporciones de otros grupos que tienen puestos similares (a las mujeres apenas se les promociona de los puestos medios a los de alta dirección, porque encuentran un techo de cristal impenetrable a través del que “pueden ver, pero no entrar”).

La discriminación se remediaría cuando las proporciones de las minorías dentro de las organizaciones fueran iguales que las proporciones disponibles de la fuerza laboral. En general se identifican cinco grupos para su protección: raza, sexo, religión, color y nacionalidad de origen; se los denomina grupos protegidos (o vulnerables).

La discriminación se puede sancionar de acuerdo con dos teorías jurídicas (Landy y Conte, 2004). Una es el tratamiento adverso (o desigual), que se basa en la evidencia de que se trata a un grupo protegido de forma diferente a otros demandantes de empleo en proceso de contratación; por ejemplo, a una candidata se le pregunta si tiene responsabilidades domésticas que pudieran interferir con su trabajo y a un candidato no se le hace esta pregunta. Si el empleador hace intencionadamente esa pregunta sólo a las mujeres, cae dentro de la discriminación intencional. La segunda teoría es el impacto

adverso (o no intencional), que reconoce que el empleador puede no haber intentado discriminar al demandante, pero la práctica utilizada tuvo el efecto de desfavorecer al grupo al que pertenece el demandante. Un caso por impacto adverso o discriminación no intencional se hace demostrando las disparidades estadísticas entre un grupo mayoritario y uno minoritario en términos de resultados.

Los tribunales utilizan dos estándares para determinar el impacto adverso: significancia estadística y significancia práctica; y ambos deben cumplirse. La carga de significancia estadística se cumple si una plantilla puede demostrar que las diferencias en las tasas de selección de dos grupos (por ejemplo, hombres y mujeres) no se pueden presentar sólo debido al azar. Los métodos estadísticos que se usan para hacer esta discriminación incluyen prueba de desviación estándar, ji cuadrada y prueba exacta de Fisher.

Si la prueba estadística indica que las diferencias en la tasa de selección probablemente no se darían al azar, el siguiente paso es usar una prueba de significancia práctica. Aunque existen varias formas para determinar la significancia práctica, la más conocida es la regla del 80% o de los 4/5. Esta regla establece que el impacto adverso ocurre si la ratio de selección (es decir, el número de personas contratadas dividido por el número de personas que se presentan al puesto) de cualquier grupo de los demandantes (como las personas de raza negra) es menor al 80% de la ratio de selección de otro grupo. Por ejemplo, suponga que 50 hombres y 25 mujeres solicitan una promoción en la organización. Suponga también que 8 hombres y 1 mujer fueron promocionados. Esto significa que el 16% de los hombres (8/50) y el 4% de las mujeres (1/25) fueron promocionados. Podría entonces calcularse la proporción del impacto adverso dividiendo la proporción de mujeres (4%) entre la promoción de hombres (16%), resultando el 25%. Esto significa que la tasa de promoción de mujeres fue el 25% de la tasa de promoción de hombres. Este valor es bastante más bajo que el 80% que exige la norma. Si se produce un impacto adverso, la organización estará obligada a utilizar otro método de selección (Muchinsky, 2006).

LECTURA 21: A CONANT LO QUE LA SALVÓ FUE LA CORTINA

Al principio de su carrera como profesional de la música, Abbie Conant estuvo en Italia tocando el trombón en el Teatro Real de Turín. Corría el año 1980. Ese verano, ella había enviado once solicitudes para diversos puestos vacantes en orquestas de toda Europa. Recibió sólo una respuesta: la de la Orquesta Filarmonica de Múnich. “Estimado señor Abbie Conant”, comenzaba la carta. Al considerarlo ahora, una vez transcurrido el tiempo, ese error debería haber disparado todas las alarmas en la mente de Conant.

Le hicieron la prueba en el Museo Alemán de Munich, ya que el edificio del centro cultural de la orquesta estaba aún sin acabar de construir. Se presentaron treinta y tres candidatos y todos tocaron detrás de una cortina para que el tribunal no pudiera verlos. Este tipo de pruebas con cortina era rara en Europa en aquella época. Pero, habida cuenta de que uno de los aspirantes era hijo de un miembro de una de las orquestas de Munich, la filarmónica decidió, en aras de la imparcialidad, realizar la primera ronda de pruebas sin ver a los intérpretes. Conant era la decimosexta. Después de que ella abandonara la sala de pruebas, el director musical de la Filarmonica, Sergiu Celibidache, gritó: ¡Justo lo que queríamos!. A los diecisiete aspirantes que quedaban los mandaron a casa. Alguien fue en busca de Conant. Esta volvió a la sala de audiciones y, cuando apareció por detrás de la cortina, el jurado se llevó una sorpresa. Ellos esperaban ver aparecer al señor Conant. Y lo que vieron fue a la señora Conant. Fue una situación cuando menos incómoda.

Celibidache era un director de orquesta de la vieja escuela, con ideas muy firmes acerca de cómo debe tocarse la música y también de quién debe interpretarla. Y consideraba que una mujer no podía tocar el trombón. La Filarmonica de Munich tenía una o dos mujeres al violín y el oboe. Pero se trataba de instrumentos femeninos. El trombón era masculino.

Hubo dos rondas más de audiciones. Conant salió airoso de ambas y se incorporó a la orquesta. Transcurrido un año, en mayo de 1981 Conant fue convocada a una reunión. Se le informó que iba a bajar

a la categoría de segundo trombón. No se le dieron razones. El problema le dijo Celibidache es que “necesitamos a un hombre para el solo de trombón”.

Conant no tuvo más remedio que llevar su caso a juicio. Lo que la orquesta alegaba en su expediente era que “la demandante no tiene la fuerza física necesaria para ser un primer trombón”. Se envió a Conant a la clínica Gautinger, especializada en pulmón, para someterla a un examen completo. Los resultados mostraron valores superiores a la media. El caso se alargaba. La orquesta afirmaba que “la falta de aliento de Conant era apreciable al oído” en sus interpretaciones del famoso solo de trombón del *Réquiem* de Mozart. Se organizó una audición especial ante un experto en trombón. Conant interpretó siete de los pasajes más difíciles del repertorio para este instrumento. El experto se mostró efusivo. La orquesta alegó que Conant no era fiable ni profesional. Era mentira. Después de ocho años, se reincorporó como primer trombón.

Pero eso sólo fue el comienzo de una nueva serie de problemas que se prolongó durante otros cinco años, ya que la orquesta se negó a pagarle lo mismo que cobraban sus colegas varones. Conant volvió a ganar.

Fuente: <http://www.osborne-conant.org/ladies.htm>. Tomado de: Gladwell, M. (2005): *Blink. The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown, Nueva York

A diferencia de la igualdad de oportunidades, que estipula que todos los individuos tienen la misma oportunidad, existe otra filosofía que también aparece con frecuencia en el escenario laboral de Estados Unidos: los programas de acción afirmativa. Los programas de acción afirmativa son un intento proactivo para reclutar solicitantes de grupos protegidos con objeto de crear oportunidades para aquellos que, de otra forma, debido a las prácticas de empleo discriminatorias pasadas y presentes, serían excluidos del mercado laboral (Weiss, 2005). Estos programas reconocen que los grupos protegidos pueden estar subrepresentados en el entorno laboral y proponen mecanismos para reducirlos. Estos mecanismos apoyan una discriminación positiva a favor de los grupos protegidos, por lo que algunos creen que es una forma injusta de discriminación inversa. La interpretación más pasiva consiste en seguir los procedimientos que pertenecen estrictamente al reclutamiento, como la publicidad en fuentes que tengan una alta probabilidad de llegar a los miembros de los grupos protegidos. Una técnica relacionada es establecer programas de capacitación diseñados para enseñar a minorías las habilidades necesarias para obtener empleo con la organización. Otra técnica es identificar y retirar las prácticas que puedan desmotivar a los aspirantes provenientes de minorías de que soliciten empleo en una organización o a que impidan que los empleados pertenecientes a minorías sean ascendidos dentro de la empresa. Tales prácticas pueden involucrar políticas organizativas, actitudes de los supervisores o la decoración de una empresa. Una interpretación más amplia de acción afirmativa es la selección (y promoción) preferencial: las organizaciones seleccionan a los miembros de los grupos protegidos de una bolsa de demandantes si se juzga que tienen, en esencia, las mismas calificaciones que otros demandantes de grupos no protegidos. La interpretación más extrema consiste en reservar un número concreto de plazas laborales para los miembros de grupos protegidos específicos. Esto se denomina interpretación de cuotas: las organizaciones se dotan a sí mismas con porcentajes inequívocos de empleados que representan a los diversos grupos protegidos, basándose en normas locales o nacionales, en un marco temporal específico. Los tribunales norteamericanos han indicado que cualquier forma de contratación o promoción preferencial deben presentar un “estricto análisis de escrutinio” en el que el plan debe ser personalizado estrechamente y cumplir un interés gubernamental convincente. Cinco son los criterios a tener en cuenta para evaluar el plan de acción afirmativa: historia de la organización, beneficiarios del plan, población que se debe considerar, impacto sobre el grupo minoritario y criterio de valoración del plan (Aamodt, 2010).

En España, la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres recoge, entre otros, el principio de igualdad de trato y la eliminación de toda discriminación contra la mujer, por lo que contempla un conjunto de medidas transversales, no sólo para lograr la igualdad laboral, sino en todos los órdenes de la vida pública, jurídica y social. Entre otras medidas y a modo de ejemplo, se propone la obligación de que las empresas con más de 250 trabajadores promuevan planes de igualdad, la equiparación en los consejos de administración de las grandes empresas, la ampliación a quince días del permiso de paternidad y la paridad en las listas electorales.