

Ética, personas y empresas. ¿Es posible desarrollarlas juntas?

José Agustín Ortiz Elías

Candidato a doctor en Dirección de Negocios por la Universidad Politécnica de Catalunya (con mención Sobresaliente). Director de la Carrera de Administración y Recursos Humanos y profesor de Ética para los Negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Es miembro de la División Latinoamericana de la International Leadership Association (ILA), de la Society for Human Resources Management (SHRM), la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu) y de la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía (ALENE).

jortiz@upc.edu.pe

Resumen

El presente artículo presenta un modelo de competencias éticas para explicar por qué algunas personas toman decisiones con más integridad que otras. Las competencias incluidas en el modelo son: autoconocimiento, compromiso y exigencia, resistencia a la presión, interdependencia y trascendencia. A continuación se traslada el modelo al ámbito de la empresa y de las decisiones éticas en los negocios.

Abstract

This article introduces a competency-based model of ethical decision making that intend to explain why some people is more accountable for ethical decisions and integrity capacity than others. The competencies of the model are self-knowledge, accountability, exigency, stress management, interdependence and transcendence. The article also analyzes how the model could be applicable to the corporations and business ethics decisions.

Sumario

	Página
1. ¿Personas sin ética?, ¿empresas sin ética?	2.
2. Competencias de la ética personal	3.
3. ¿Qué significa entonces “tener ética”	8.
4. Las competencias éticas en la empresa	10.
4.1. Autoconocimiento: misión empresarial e información abierta	11.
4.2. Compromiso y exigencia: preparar a los colaboradores para lo inesperado	12.
4.3. Resistir la presión y fortalecerse: reconocer, premiar y dar el ejemplo	14.
4.4. Interdependencia y empatía: sostenibilidad y ciudadanía corporativa	15.
4.5. Trascender nuestros propios intereses: visión corporativa y expansión del modelo de buen gobierno	16.
5. A modo de conclusión	17.

No existe un modo neutral u objetivo de hablar sobre la ética, ni la de las personas ni la de las empresas. La reflexión sobre esta cuestión necesariamente recoge, ordena y analiza ciertos materiales que hemos extraído de nuestra propia experiencia, la misma que nos ha dado la pauta para decidir cuáles vivencias son más significativas y relevantes y cuáles no. Con tal fin, la objetividad químicamente pura no sólo resulta imposible sino que es, además, inútil por completo, porque para ser ética una reflexión debe ser, en primer lugar, auténtica, sincera con nosotros mismos, de lo contrario, se convierte en un discurso vacío, insípido, separado de cualquier valor testimonial.

Los filósofos profesionales que se dedican al estudio formal de la ética en sus distintas ramas no pretenden en absoluto privarla de esta condición vital y “venderla en frascos” de los que se puedan tomar cómodamente dos dosis diarias; más bien ellos buscan articular un discurso ético que plantee preguntas y reflexiones que inviten a las personas a discutir las públicamente y a buscar consensos a través del diálogo y que así, nos podamos poner de acuerdo respecto de cómo podemos vivir mejor.

La ética, no es pues, un asunto que se pueda reducir a meras fórmulas o a un listado de sabios consejos, sino que para ser auténtica busca ser práctica y tan compleja como la vida misma. Quizá por eso a muchas personas les parece molesto hablar sobre la ética, porque para hacerlo de verdad hay que pensar seriamente sobre todos los desafíos de nuestra vida o de nuestros negocios y eso puede ser, llegado el caso, realmente extenuante.

Cuando las personas se encuentran ante un problema complejo como este, suelen emplear alguna estrategia simplificadora: algo que permita plantear respuestas claras y – al menos en apariencia- sencillas y sin contradicciones –aunque todos sepan que a menudo las apariencias engañan-, una herramienta que nos permita la seguridad de ver la realidad en blanco y negro. En este caso, las personas suelen usar la ética como una etiqueta que algunos poseen, y la pregunta típica que se usa para etiquetar a las personas es: “¿es esta una persona ética?”, o bien “¿este individuo tiene ética?”.

1. ¿“Personas sin ética”? ¿“Empresas sin ética”?

¿Qué queremos decir realmente cuando preguntamos si una persona tiene ética o no? ¿Qué es una “persona con ética”? ¿Qué aspecto tiene un tipo “sin ética”? Una vez más, el deseo de ser simples nos conduce al recurso de plantear ejemplos claros y de sentido común. ¿Un tipo sin ética? Pues claro, allí está Iván Boesky, el genio de las finanzas que, cuando ya poseía una fortuna personal de más de 200 millones de dólares, firmó un acuerdo para recibir información privilegiada sobre la bolsa que al final lo llevaría a la cárcel y a la bancarrota. ¿Gente sin valores? Pues, allí están Jeff Skilling, Andrew Fastow, Kenneth Lay y los demás “chicos de oro” que con sus manejos cuestionables llevaron a Enron, la séptima corporación más grande de los Estados Unidos, al desastre, mientras justificaban esos chanchullos por el lucro que producía el aumento del precio de las acciones. Al final, las acciones de Enron valieron poco más que el valor del papel en que estaban impresas y los directivos de la empresa llevaron a miles de sus ex trabajadores a la pérdida casi total de sus bonos de retiro, que habían invertido en la compra de dichas acciones a sugerencia de sus jefes; todo ello además de provocar el peor escándalo corporativo de todos los tiempos. ¡Vaya que esos tipos no tienen ética!

Sin embargo, ¿es todo tan simple? ¿Para separar –sin error posible- a los buenos de los malos, basta con detectar claramente quiénes son los desalmados que venderían a su propia madre, aquellos que echarían a la calle a miles de trabajadores sin experimentar siquiera una ligera molestia? ¿Eso es todo? Y además, está el problema de cómo detectar a los “buenos” y a las “manzanas podridas”. ¿Acaso vienen con un sello de maldad de fábrica? ¿Existe una “genética de la bondad”? Obviamente, la respuesta a todas las preguntas planteadas en este párrafo es un rotundo “no”.

La verdad es que todos “tenemos ética” en tanto que disponemos de creencias que nos dicen qué significa “vivir bien” o llevar una vida que valga la pena. Hasta los más indolentes ante el dolor de los demás eventualmente sienten la necesidad de justificar su cinismo, aunque sea tratando de demostrar que los demás se merecen su

desdén: todos queremos demostrarnos a nosotros mismos que somos “buenas personas”, a fin de cuentas, y en esa medida todos “tenemos ética”.

Lo que nos lleva a diferenciar si una persona lleva o no una vida ética, o si su conducta normalmente “es ética” o no, es una acumulación de evidencias que se basa en los testimonios de su propia vida. Vamos a agrupar estas evidencias en cinco criterios o competencias que nos dan la capacidad de actuar cada vez más éticamente en la vida:

- 1) El grado de autoconocimiento y de autoconciencia que tiene la persona; así como el planteamiento de metas personales consecuentes con dicho conocimiento;
- 2) El nivel de compromiso con las propias metas y la exigencia con nuestros esfuerzos para obtener resultados;
- 3) La capacidad de resistir consistente y constructivamente la presión que se siente en el camino hacia las metas y de salir fortalecido de las experiencias;
- 4) La capacidad de comprometerse en relaciones de interdependencia e igualdad con las demás personas y de ser empático;
- 5) La capacidad de trascender nuestros propios intereses y de adoptar un punto de vista más amplio para ponernos al servicio de la mejora del bienestar general.

A continuación desarrollaremos el significado de cada una de estas competencias.

2. Competencias de la ética personal

El grado de autoconocimiento y autoconciencia que tiene la persona; así como el planteamiento de metas consecuentes con dicho conocimiento

La vida es, como dijo Shakespeare, un camino incierto; todos somos concientes de que los avatares de la vida nos pueden traer muchas cosas y sabemos que nunca podemos aspirar a tener una completa seguridad. Lo que sí podemos tratar de conseguir es el caminar por ese camino incierto con las mejores condiciones iniciales posibles: es por eso que seguimos estudios, buscamos trabajar en una buena empresa, hacernos de amigos confiables, reunir un capital que invertir, etc. Con ello, no eliminamos la incertidumbre del camino de la vida, aunque hagamos lo que está a nuestro alcance para administrarla.

Para algunas personas, sin embargo, la tentación de creer en que se puede eliminar la incertidumbre parece demasiado evidente: Por ejemplo, si son la tercera o cuarta generación de herederos de un importante grupo de empresas y, por ende, su misión en la vida parece clara, continuar la tradición de los negocios familiares, esto lleva a cierta sensación de comodidad y a alguna seguridad; pero el riesgo consiste en que podemos perder de vista la aventura del descubrimiento de nosotros mismos.

Si algo sabemos con certeza en el “camino incierto” de la vida es, primero, que es imposible –o absurdo- decirle a alguien por anticipado quién será –o “debe ser”- en la vida y, segundo, que nadie fuera de uno mismo es responsable por la tarea de descubrir y decidir quién es y en quién quiere convertirse. Ese descubrimiento es una aventura que cada quien se debe a sí mismo.

Aunque existe mucha literatura sobre el autoconocimiento que sería inútil resumir aquí, podemos decir que existen tres habilidades básicas para conseguirlo: las vivencias intensas, la observación atenta de sí mismo y la reflexión sobre el significado de nuestras decisiones y conductas.

Sobre las vivencias intensas, podemos decir que no es posible conocer nuestra vida sin vivirla: el material básico para el conocimiento de nosotros mismos viene del hecho de experimentar vivencias intensas. Esto no quiere decir vivir insensatamente o al filo del riesgo, sino permitimos hacer constantemente cosas que nos produzcan satisfacción, emociones positivas, sensaciones de vitalidad, fuerza y gratitud por la vida. Estas actividades vivificadoras tienen el valor añadido que casi siempre corresponden a nuestras fortalezas personales: tendemos a elegir libremente las actividades en las que somos mejores, y las personas que hacen esto con frecuencia descubren más fácilmente sus talentos personales y definen su camino en la vida con más seguridad y claridad que quienes se preocupan más por “ser adecuados” y complacer a los demás.

La observación atenta de sí mismo significa aprender a través de nuestras vivencias. ¿Aprender qué? Por ejemplo, a reconocer cuáles son las experiencias más gratificantes que conocemos y cuáles los logros que nos producen una satisfacción más intensa y que nos motivan a seguir adelante por un camino determinado. Si practicamos esta observación nos acostumbraremos a tener intereses que realmente nos convengan y que nos permitan trazar un plan de vida a largo plazo. Las personas que no practican el conocimiento sobre las experiencias que les producen bienestar, satisfacción y riqueza creativa a menudo acaban viviendo sus vidas de acuerdo a la agenda de otras personas: pasan la vida como “hijos de”, “esposos de”, “empleados de”, etc., pero sin saber en el fondo quiénes son ellos mismos. A menudo estas personas experimentan insatisfacción y se sienten víctimas de los demás; por ejemplo, se pasan la vida culpando de sus desgracias a su jefe, a la pareja que los abandonó, al profesor que los desaprobó, a sus padres, etc.

Por último, está la reflexión sobre nuestras decisiones y nuestras conductas. La señal fundamental de respeto por nosotros mismos reside en el propósito de pensar con nuestro propio cerebro, sentirnos responsables por nuestros pensamientos y porque nuestras decisiones sean el resultado de nuestro proceso reflexivo conciente, no de las presiones externas, de las comodidades incidentales o de factores momentáneos. Muchas personas se conforman en su lugar con “cumplir la lista de pendientes”: terminar su día, cerrar la agenda de compromisos y echarse a descansar. Pero, ¿hacia dónde vamos realmente así?. La reflexión nos exige pensar por qué tomamos hoy las decisiones que adoptamos, qué errores de concepto o apreciación tuvimos respecto del cuidado de nuestros intereses y qué podemos aprender de ellos para no repetirlos y estar más alertas la próxima vez en el cuidado de lo que realmente nos importa. De lo contrario, el precio de la falta de reflexión es una sensación de estancamiento que suele acompañar a las personas que, de hecho, se han detenido en el conocimiento de sí mismos.

El nivel de compromiso con las propias metas; la exigencia por nuestros esfuerzos y por obtener resultados

Las personas que practican lo dicho hasta ahora obtienen una visión clara de sí mismos y de sus propósitos en la vida. Ahora que saben en qué concentrarse viene el siguiente paso: comprometerse con los logros que son esenciales para alcanzar estas metas. Vivir con un plan requiere de exigencia para controlar nuestra tendencia a la dispersión y a “pasar el momento”. Como en el ajedrez, una vez que ha pasado la etapa de la evaluación estratégica, viene la fase de la táctica: las decisiones sobre las jugadas que convertirán en realidad nuestro plan.

A menudo las personas se quieren lanzar directamente sobre el objetivo: se confían en que para alcanzarlo basta con “hacer las jugadas correctas”, olvidan que todo

plan requiere de una preparación y que en ese proceso los movimientos específicos nunca son tan evidentes. Esta realidad nos conduce a ver la necesidad del concepto de “exigencia”.

La exigencia es el compromiso que asumimos con nosotros mismos para concentrar nuestros esfuerzos más valiosos en forma sostenida en decidir y efectuar los mejores movimientos para convertir en realidad nuestras metas. La exigencia se apoya en la responsabilidad personal porque nos llama a convertirnos en los jueces más estrictos e implacables con la calidad de nuestras decisiones y el nivel de consecuencia que nuestra conducta demuestra con ellas.

Las personas que practican esta cualidad continuamente, se acostumbran a exigir resultados concretos de sí mismos. “Resultados” significa poner bases firmes para los próximos pasos que daremos en la vida. Estas personas buscan el crecimiento constantemente, en sus personas y en sus intereses, procurando cada vez alcanzar un mayor nivel de organización y de influencia.

Quienes manifiestan este compromiso se colocan constantemente en mejor posición para convertir la realidad en lo que desean que sea; quienes no lo hacen tienen que conformarse con contemplar cómo otros “convierten al mundo en lo que quieren”, aunque no estén de acuerdo con lo que ven. El historiador griego Herodoto escribió: “la mayor desgracia de un hombre es ésta: tener tanto conocimiento sobre todo y ningún dominio sobre nada”.

La capacidad de resistir constructivamente la presión que se siente en el camino hacia la meta y de salir fortalecido de cada desafío

Resulta frustrante cuando nos comprometemos con nuestro mejor esfuerzo y aun así encontramos la incompreensión o la indolencia de algunas personas, o inclusive la mala fe y el deseo de perjudicarnos abiertamente: las circunstancias de la vida nos traen consigo todo tipo de desengaños y de inconvenientes serios, muchos de los cuales no son culpa nuestra; por ejemplo, los proveedores simplemente retrasan la entrega de esos repuestos que necesitamos para terminar de fabricar nuestros productos a tiempo y a continuación nuestro gerente de producción nos empieza a hablar de un retraso en la salida al mercado; una persona comete, por descuido, un serio error en una orden de compra y nos encontramos seriamente perjudicados con una orden de productos que ahora no nos quieren aceptar de regreso; a un supervisor se le ocurrió que podía hacer un buen “dinero extra” tratando de conseguir un soborno de nuestro contador y ahora lo tenemos extorsionando a la empresa con la posibilidad de no otorgar ciertas autorizaciones que son indispensables para expandir nuestras operaciones si no “transamos” con él. La presión está por todas partes y a veces parece realmente insostenible: tenemos ganas de gritar “¿por qué a mí?, ¡no es mi culpa! ¡Basta!”

En efecto, no es nuestra culpa: todos somos desafiados por la realidad con un sinnúmero de pruebas y obstáculos que se interponen en nuestro camino más o menos merecidamente: no hay nada que podamos hacer para prevenir la aparición de tales circunstancias, que a veces se convierten en verdaderas contrariedades. La solidez y el progreso de nuestras organizaciones son responsabilidad nuestra, dependen de nuestras decisiones y acciones y no hay nada que podamos hacer para cambiar eso. No existen los ancianos sabios que vengan a realizar un conjuro y resuelvan mágicamente todas nuestras tribulaciones: lo único que se interpone entre la seguridad de nuestras familias, el bienestar de nuestros trabajadores y el progreso de nuestros intereses de un lado y, del otro, los salvajes ataques de la competencia, la mala fe de algunas personas, el caos y la desintegración, somos nosotros, nada más ni nada menos: nosotros tomando

decisiones en la oficina de nuestra empresa, en nuestro despacho personal o en la soledad de nuestras reflexiones frente al monitor de la computadora. Nadie vendrá a traer una solución milagrosa a menos que no nos hayamos preparado a resistir la presión. La presión tiende a empujarnos hacia la inmovilidad causada por la ansiedad, nos empuja hacia el deseo de evasión, la sensación de huir de nuestros problemas a través de la pérdida de tiempo, de diversas adicciones, como al alcohol o a las sustancias psicoactivas.

Quiénes, por ejemplo, hemos elegido trabajar en el mundo de los negocios tenemos que aceptar el hecho que deberemos resistir una gran presión proveniente de muchas fuentes continuamente y que deberemos mantener la ecuanimidad suficiente para conservar el rumbo de la nave y no caer en el desánimo o la impaciencia. No tenemos la alternativa de rendirnos, gritar que no es justo, que no queremos estar aquí, patear el tablero y largarnos a vivir en una isla desierta: nuestra gente necesita que mantengamos la calma tanto como podamos y que resistamos a la tentación de perder la cordura momentáneamente. Las personas más comprometidas con sus proyectos personales y familiares son también buenas resistiendo la presión sin apresurarse ni desesperarse, no sienten menos “nervios” que los demás, pero tratan de enfocarlos en una perspectiva más amplia.

Aquí también se debe aplicar lo dicho por el filósofo Friedrich Nietzsche: *“lo que no nos mata nos debe hacer más fuertes”*. No somos dueños de decidir cuáles serán los dilemas inesperados que nos traiga la vida, pero nuestro compromiso consiste en hacer todo lo que esté a nuestro alcance para salir fortalecido de los mismos, con mayor capacidad de decisión, acción e influencia, así como mantener la integridad de nuestros intereses y el buen nombre de nuestras organizaciones en medio de las circunstancias comprometidas. Esto no es fácil: es más sencillo simplemente pagar la coima a ese funcionario corrupto y pensar que así hemos salido del asunto; pero la verdad es que solamente hemos demostrado nuestra incapacidad para persistir en la defensa de nuestros intereses con integridad y la maldad volverá a atacar tarde o temprano bajo formas cada vez más dañinas. Es mejor agotar todos los recursos, apelar a todas nuestras influencias y todas las acciones efectivas que podamos para persuadir a esa persona que no transaremos con lo que es indebido. Durante la Segunda Guerra Mundial, el gobierno y los funcionarios de Dinamarca se negaron a cumplir las directivas de los ocupantes nazis sobre la segregación racial, el robo de las propiedades de la comunidad judía y la deportación de sus miembros a los campos de concentración. *“No entregamos a la gente”*, dijo el rey de Dinamarca y lo mismo repitieron los funcionarios de gobierno. Los nazis, ante esta resistencia frente a su dinámica del terror, se mostraron desconcertados. El país se convirtió en uno de los pocos lugares donde las comunidades judías resistieron a la multitudinaria masacre del Holocausto prácticamente indemnes. El mal termina cediendo ante la defensa firme de los valores correctos, más temprano que tarde.

La capacidad de comprometerse en relaciones de interdependencia e igualdad con las demás personas y de ser empático

Cuando la gente le da exagerada importancia a la independencia y la autosuficiencia, muchas veces lo único claro es que siente pánico de la dependencia. No sabemos estar sino en un extremo u otro: o nos encadenamos a relaciones simbióticas mutuamente dañinas y destructivas o nos aislamos, con el costo emocional de la sensación de abandono y falta de vínculos genuinos. Como dice el escritor Stephen Covey, es importante saber estar en el punto medio: la interdependencia es un valor

superior a la independencia, aquélla significa la capacidad para comprometernos en relaciones basadas en el sincero interés por otra persona, en aprender a relacionarnos como iguales y buscar sinceramente el bienestar de cada uno.

Las personas que son más hábiles para relacionarse con los demás de forma constructiva ponen bases más sólidas en sus vidas y pueden perseguir sus proyectos con mayores probabilidades de éxito: la posibilidad de que alguien esté sinceramente interesado en nosotros incrementa dramáticamente nuestras probabilidades de convertirnos en personas dignas de confianza para el conjunto de la sociedad. Las ventajas son evidentes para nosotros y para nuestros intereses.

Ralph Waldo Emerson dijo que *“para tener amigos primero tienes que ser un amigo”*. Nada puede reemplazar al sincero interés por los demás en la formación de sólidas relaciones con las personas. Es por ello que la capacidad de ser empáticos, de hacer nuestro mejor esfuerzo por tratar de ver el mundo con los ojos de nuestro interlocutor, es una habilidad indispensable para el desarrollo de esta competencia. Cuando el filósofo alemán Emmanuel Kant enunció su famoso principio ético universal, denominado “imperativo categórico”, resaltó merecidamente una de las características más importantes para reconocer si una conducta determinada es ética o no: *“de ninguna manera tratar a la humanidad, en nuestra propia persona o en la persona de los demás, como un medio, sino siempre como un fin en sí misma.”*

Algunas personas sostienen que la Teoría de la Evolución de Darwin consagra exclusivamente las ventajas de la autonomía y de la acción egoísta a favor de nuestros propios intereses, donde al final solamente sobreviven “los más aptos”. A menudo, esta idea de la supervivencia del más apto se confunde con una guerra hobbesiana indiscriminada de todos contra todos, pero no es así: el propio Darwin resaltó las ventajas adaptativas y evolutivas de las comunidades de individuos que son capaces de entrar en relaciones de confianza entre ellos, pues dichas comunidades tienen las mejores posibilidades de que todos sus miembros deseen aportar con sus mejores esfuerzos al progreso común y que juntos puedan optimizar el impacto de sus esfuerzos colectivos y evitar el desperdicio de recursos que se produce cuando existe desconfianza y el deseo de protegerse de los demás.

La capacidad de trascender nuestros propios intereses y adoptar un punto de vista más amplio sobre las necesidades de las personas y la sociedad, y de ponernos al servicio del bienestar general

Desde hace mucho tiempo los filósofos conocen la llamada “paradoja del hedonismo”, que consiste en el hecho que cuanto más orientamos nuestra vida exclusivamente a la búsqueda de “nuestro placer”, más lejos nos sentimos de estar satisfechos, caemos en una búsqueda desafortunada de más placeres a los que luego nos acostumbramos y ya no nos producen la misma satisfacción que antes, y así entramos en un círculo vicioso de permanente insatisfacción. El consumismo que viven las sociedades occidentales contemporáneas es un claro ejemplo de dicha paradoja: las cosas que compramos nos dejan de dar placer o de parecernos buenas apenas unos días o semanas después de haberlas adquirido y así comenzamos un círculo vicioso de consumo por satisfacción –o status- que no tiene fin.

Lo mismo sucede cuando orientamos nuestra vida exclusivamente hacia la satisfacción de nuestros propios intereses: la satisfacción de nuestras necesidades básicas nos llevará pronto a un nivel de bienestar donde la adquisición de mayores grados de bienestar ya no representará una satisfacción en sí misma; más aun, la búsqueda arrogante, exclusiva e indiscriminada de nuestros propios intereses puede

llevarnos a la paradoja de resultar el camino más seguro para impedirnos alcanzarlos, a causa de los sobrecostos que produce la desconfianza que inspiramos a los demás, quienes piensan que estaremos dispuestos a cualquier cosa –traicionarlos, timarlos- para alcanzar nuestras metas y preferirán defenderse y exigirnos garantías.

En cambio, muchas de las personas más satisfechas de la vida y que viven con una mayor sensación de bienestar se cuentan entre aquellas que participan de una causa altruista o que en general va más allá de sus propios intereses. Estas personas dedican tiempo y recursos personales para buscar mejoras en el bienestar general y entienden el valor de sus esfuerzos en la medida que contribuyen a que el estado general de las cosas beneficie más a las personas. Contribuir con las asociaciones de nuestro vecindario, enseñar a las personas hábitos ecológicamente sostenibles, mejorar la situación de grupos minoritarios o desplazados de sus hábitats tradicionales, prevenir el calentamiento global, alfabetizar, contribuir al reciclaje más efectivo en nuestro vecindario, oponerse al consumo de pieles animales en abrigos y artículos de lujo, visitar a los vecinos enfermos y llevarles algo de comida que hemos preparado, etc. Existe una larga lista de posibilidades de contribuir a causas significativas que trasciendan nuestros propios intereses y, de hecho, la lista de cosas que podrían mejorarse en el mundo y que requieren del apoyo de personas desinteresadas es casi interminable. La gente que se dedica a estas actividades tiene poco tiempo para deprimirse o sentir “el hastío de la vida moderna”, sus días están llenos de experiencias satisfactorias o desafiantes que le dan profundo significado a sus existencias.

En el fondo, lo que está a la base de esta argumentación es el poder del servicio para nuestra salud. La capacidad de servir a la gente, más allá de nuestros intereses inmediatos, es una señal y una fuente interminable de salud física y mental. Pero no solamente es la preocupación por tener una mejor salud lo que da sentido ético al servicio, sino el sincero interés por hacer algo útil para que las cosas mejoren.

3. ¿Qué significa entonces “tener ética”?

Nos hemos extendido en la explicación de las competencias que caracterizan a las personas que tienen una idea clara sobre lo que significa “vivir bien” y que las diferencian de quienes parecen conducir sus vidas a oscuras, sin consideración de los demás ni de sí mismos. Nos encontramos ahora en una mejor posición para responder a la pregunta sobre qué significa que una persona “tenga ética” o no.

Hemos dicho que en tanto que todos tenemos una idea sobre el significado del bien vivir, o de llevar una vida que valga la pena, todos tenemos ética. Lo que permite apreciar las diferencias éticas entre las personas es el nivel de los estándares y de exigencia que ha alcanzado en las cinco competencias que hemos descrito anteriormente. Las personas de las que decimos coloquialmente que “tienen ética” mantienen altos estándares en las cinco competencias: practican un profundo autoconocimiento y tienen metas claras; se comprometen con sus objetivos y son exigentes consigo mismos, resisten la presión de las circunstancias y hacen todo lo que está a su alcance por salir fortalecidos en cada circunstancia inesperada; son concientes del poder de la interdependencia con las personas y son capaces de adoptar un punto de vista amplio que vaya más allá de sus intereses inmediatos y actúan en consecuencia.

En cambio, las personas de las que habitualmente se dice que “no tienen ética” sostienen estándares muy bajos en estas cinco competencias o se exigen a sí mismas en forma muy laxa o poco estricta. Aceptan, en otras palabras, cualquier cosa, o bien, todo les da lo mismo. Conforme descuidan más y más el hábito de exigirse altos estándares en las competencias, más y más veces hacen “lo más fácil” u optan por “la salida más

corta” y hacen lo posible por convencerse de que están haciendo lo correcto con excusas como “todo el mundo lo hace”, “no va a pasar nada”, “mientras que nadie se de cuenta”, etc.

A nivel del grado de autoconocimiento, las personas que practican bajos estándares de exigencia aceptan “lo que la vida les da”: es más fácil estudiar la carrera que tus padres desean, cumplir con las expectativas de los demás sobre ti, escoger la “pareja adecuada” y aparecer como una persona que está ocupada en los mismos problemas que todo el mundo, en lugar de buscar tu propio camino, de aprender de tu experiencia y de buscar nuestro propio y único lugar en el mundo. Nuestras metas en la vida serán “las típicas de nuestro tiempo”, en vez de ser las nuestras. En cambio, las personas que practican un alto estándar en este punto se conocen y respetan profundamente, son conscientes de sus emociones y motivaciones, conocen qué actividades los estimulan y se comprometen en la práctica de las mismas.

A nivel del compromiso con las propias metas y con obtener resultados, las personas que no practican un alto nivel de exigencia consigo mismas prefieren no incomodar a los demás y adaptarse; echar la culpa a su jefe o a su empresa por sus días tediosos, repetitivos y sin sentido, y sentarse a esperar que el viento cambie. Es más fácil cumplir con nuestra agenda y sentir que hemos cerrado el día e irnos a tomar una cerveza y descansar en vez de comprometernos con la reflexión sobre las decisiones que tomamos, descubrir nuestros errores, analizarlos y aprender qué podemos hacer para no repetirlos. Estas personas también tienden a repetir “la receta” que han venido siguiendo en su vida. Por ejemplo, si en el colegio siempre saqué buenas notas en matemáticas, física y química, si esos fueron los cursos que me resultaron más fáciles, entonces no cabe duda que me dedicaré a la ingeniería o a una ciencia exacta. Tal vez sea así, pero el peligro consiste en que si elegimos siempre el terreno en que nos sentimos más cómodos lo más probable es que tendamos a repetir la experiencia que nos hizo exitosos en el pasado –después de todo, lo más probable es que en cierto grado nos siga funcionando- y así vayamos, lenta pero seguramente, quedándonos obsoletos y desactualizados. La exigencia con el logro de nuestras metas requiere que revisemos constantemente nuestras estrategias y nos comprometamos a renovarlas continuamente, inclusive si para ello tenemos que atrevernos a explorar terrenos en los que ahora nos sentimos incómodos. Para que nuestro estilo personal, ese que reconocen y admiran las personas en nosotros, siga siendo el mismo, tenemos que variar continuamente nuestras estrategias y adaptarlas a las necesidades de la cambiante realidad.

A nivel del manejo de la presión, las personas que se acostumbran a estándares éticos muy bajos se sienten continuamente sobrepasados por los problemas de la realidad, se inmovilizan, tratan de escapar de ellos o los afrontan de modos inadecuados: pierden continuamente la paciencia, gritan, discuten con todo el mundo, inclusive con desconocidos, se sienten víctimas, acusan a los demás de sus males, los hacen sentir culpables, procrastinan la solución de sus problemas y el cumplimiento de sus obligaciones y cada vez es más probable que recurran a la “salida más fácil” para resolver los problemas: mienten a quienes confían en ellos, pagan sobornos, copian los trabajos de Internet, cargan a sus subordinados con responsabilidades que exceden sus funciones y su capacitación, para disponer de más tiempo libre y luego los culpan cuando las cosas salen mal, engañan a los clientes y en general van socavando lentamente su capital social, es decir, la confianza que las personas sienten por ellos. De este modo, no salen fortalecidos de las situaciones de la vida sino que continuamente debilitan la solidez de sus logros y su posición. En cambio, las personas que practican un alto nivel de manejo de la presión mantienen sus emociones bajo control, no se desesperan en circunstancias adversas, son capaces de seguir pensando y actuando

coherentemente aun en situaciones tremendamente demandantes y difíciles y cuando es inevitable pasar por un trance difícil, son capaces de generar costos emocionales razonables y no paralizarse por la inacción. Son personas capaces de equilibrar los ideales y la praxis.

A nivel de la interdependencia en las relaciones humanas, las personas que usan estándares muy laxos nunca tienen tiempo para “ocuparse de la gente”, están tan centrados en su propia agenda y en la vorágine en la que se ha convertido su vida que solamente se relacionan con los demás de un modo instrumental: para qué me sirven y cómo puedo valerme de ellos para alcanzar mis metas. Estas son, comprensiblemente, las personas que más alaban la “independencia”, lo que a menudo quiere decir “valerme por mí mismo, defender únicamente mis intereses y conseguir que los demás hagan lo que yo quiero o necesito”. La incapacidad de estas personas para formar relaciones estrechas y duraderas les pasa la factura a la larga: siempre se están relacionando con personas que son más o menos desconocidos y que no se sienten parte de su vida. No confían en ellos. Parecen que aplicaran a sus propias relaciones personales la idea de que “todo el mundo es prescindible” y por lo tanto acaban aislados por no ser capaces de comprometerse con otras personas de forma genuina. En casos más severos, se concierten en abusadores y agresores psicológicos de las personas que los aman. En cambio, las personas con un alto estándar en interdependencia no temen a los compromisos, son capaces de confiar en las personas de un modo razonable y sin caer en ninguno de los extremos: el de la confianza ciega e incondicional y el de la desconfianza paranoica.

Finalmente, en cuanto a la capacidad de trascender sus propios intereses y ver la realidad desde una perspectiva más amplia, estas personas piensan a menudo que el único propósito que tiene la vida es exactamente el contrario: velar exclusivamente por sus propios intereses, como consecuencia, casi nunca están satisfechos consigo mismos y con frecuencia son presa de la ansiedad por el estatus, poseer cosas y ser envidiado por los demás: las personas con las que se relaciona –su pareja, sus hijos– se convierten para ellos en trofeos para admiración de los demás. Naturalmente, muchas veces estas personas no creen en la posibilidad del altruismo, la sincera generosidad y el poder del agradecimiento por las cosas simples, por los bienes intangibles que se logran en la vida a través del amor, la intimidad y el servicio. En cambio, las personas con un alto estándar de trascendencia disfrutan de la vida al servicio de propósitos trascendentes: sus acciones cotidianas están enmaradas en cosas que tienen un gran significado o sentido de propósito. Por templo, no solamente “hacen su trabajo” sino que contribuyen a la mejora de la calidad de los productos o servicios en un sector de la economía, mejoran la competitividad, etc. Se sienten parte de eventos que tendrán un fuerte impacto más allá de las meras actividades.

En resumen, lo que llamamos “no tener ética” en realidad es un nivel muy bajo de exigencia con nosotros mismos en cuanto a las competencias éticas que nos ayudan a formarnos una idea clara de lo que para nosotros significa “vivir bien” y a comprometernos a convertir en realidad la visión de una buena vida para nosotros.

4. Las competencias éticas en la empresa

¿Pueden aplicarse las competencias éticas que hemos presentado a las decisiones morales de la empresa? Antes de responder directamente a esta pregunta debemos aclarar un aspecto que podría resultar oscuro: ¿toman las empresas decisiones éticas o son las personas las que lo hacen y, por lo tanto, las únicas responsables de las mismas?

Hace unas décadas, el Premio Nobel de Economía Milton Friedman escribió un muy polémico artículo en el que sostenía que las empresas no pueden tener responsabilidades morales porque las corporaciones como tales no toman decisiones éticas, solamente los individuos son capaces de realizar tales acciones y por lo tanto son los únicos verdaderos responsables por las “decisiones” y “acciones” corporativas. Esta idea, pese al prestigio de su autor, no ha contado con mucho apoyo, y más bien han sido las propias corporaciones las que cada vez han hecho más énfasis en destacar el nivel corporativo de sus decisiones morales, sobre todo cuando se habla de “responsabilidad social”, “conducta ecológicamente responsable”, “ciudadanía corporativa”, entre otras ideas. ¿Pero dónde está el problema en el argumento de Friedman?

Lo que se puede objetar a los argumentos de Milton Friedman es, en primer lugar, que las personas en las empresas nunca toman decisiones completamente aisladas: existen mecanismos de consulta que continuamente son utilizados, como las consultas con el jefe, las reuniones de coordinación y planeamiento, los correos electrónicos con preguntas a otras áreas de la organización, etc. En otras palabras, existe una estructura y una jerarquía que establecen procedimientos de comunicación que prácticamente impiden que una persona tome sistemáticamente decisiones sin dar cuenta nunca de lo que hace y sin tomar en cuenta las políticas y necesidades de la empresa. Esto nos lleva a afirmar que las decisiones más bien tienden a ser “corporativas” y que las acciones puramente individuales tienden a ser más la excepción que la norma.

En segundo lugar, existen otros mecanismos, más sutiles pero no menos eficaces, de regulación del comportamiento y del marco de toma de decisiones en la empresa, y son los que forman la cultura organizacional. La cultura es un conjunto de ideas compartidas por los miembros de la organización que los orienta para saber cómo tomar decisiones exitosas para la empresa y que mantengan el equilibrio (o la armonía) en las relaciones personales. La cultura se forma a través de toda una serie de acciones y de demostraciones de parte de los jefes, gerentes y de los comités empresariales que le demuestran a las personas que trabajan en la corporación que cierto tipo de comportamiento y de decisiones es más adecuado que otro y que no es posible actuar con absoluta arbitrariedad. Existe toda una serie de “límites invisibles” que no podemos exceder en la empresa: tradiciones, prácticas y hábitos consagrados por la cultura. De este modo, la cultura organizacional constituye un complejo intangible que contribuye a que nuestras decisiones no sean completamente “individuales” sino que se ajusten a lo “normal” en la corporación.

En resumen, la existencia de una estructura, una jerarquía y de la cultura organizacional nos permiten afirmar que las corporaciones sí “toman decisiones” más allá de los individuos que las forman y por lo tanto, que pueden hacerse responsables de sus responsabilidades morales, como la obligación de actuar con transparencia y de ser buenos ciudadanos corporativos. Una vez dicho esto, pensamos que la respuesta a la pregunta acerca de si los principios éticos personales se aplican también a la empresa es un claro sí. Analizaremos esta respuesta competencia por competencia.

4.1. Autoconocimiento: misión empresarial e información abierta

Las empresas necesitan que el conjunto de sus colaboradores se sienta responsable por la prosperidad de la organización; tal responsabilidad no es posible sin información oportuna. La información básica viene dada por la misión de la empresa, la declaración de las estrategias y los medios generales mediante los cuales la organización alcanza sus grandes metas. La misión le da una idea a las personas acerca de qué medios

son admisibles y cuáles no en el desempeño organizacional y les brindan una idea clara de cómo actuar cuando tienen que decidir entre varias opciones y mantener la integridad del negocio.

Muchas empresas cometen el error de contratar al nuevo personal y a continuación ponerlo a “hacer su trabajo”, impidiéndole así comprender cómo funciona el mercado al que la empresa se dedica, cómo piensan los clientes, por qué prefieren los productos de la empresa y ni siquiera conocer en qué consiste el trabajo de sus compañeros día a día. Creen que si “cada quién hace bien lo que está en la descripción de su puesto” la empresa funcionará bien, pero lo cierto es que este modo de pensar conduce al debilitamiento de la capacidad organizacional para responder adecuadamente a las cambiantes expectativas de los clientes.

Toda empresa que se tome en serio su permanencia en el mercado tiene que asegurarse de empezar fortaleciendo su cultura convirtiendo a todos sus colaboradores en expertos en el mercado al que sirven. ¿Cómo podemos esperar que un trabajador tenga criterios claros sobre qué hacer en circunstancias inesperadas si no tiene idea siquiera de cómo toma decisiones el cliente que paga por nuestros productos, por los sueldos y todos los costos operativos de la corporación? Es verdaderamente increíble que en muchas organizaciones una gran parte de los trabajadores nunca hayan visto a un cliente real en todo el tiempo que llevan laborando. Los trabajadores necesitan saber qué valoran los consumidores, cómo funcionan los puntos de venta, qué es lo que convence al público de preferir nuestros productos, qué características tiene el mercado y qué oportunidades presenta, etc., para que llegado el momento en que tengan que responder a una expectativa del cliente puedan hacerlo satisfactoriamente y minimizando el tiempo destinado a las consultas administrativas.

Otro aspecto indispensable en cuanto a la información es el conocimiento del trabajo de las diferentes áreas y equipos de la empresa: los colaboradores necesitan saber qué hacen sus compañeros, por qué y para qué realizan sus actividades. Esto permitirá simplificar el proceso de innovación y mejorar la eficacia de la respuesta al cliente. Para éste es frustrante dirigir consultas o requerimientos y sentir que nunca recibe respuesta y en su lugar es enviado de una oficina a otra inútilmente. Esto es a lo que llamamos “pelotear” al cliente, y es una de las señales más perniciosas de la existencia de malos hábitos dentro de la organización. Los clientes “peloteados” son los primeros en acusar a la empresa de “falta de ética”, y decírselo a sus amigos y conocidos. Cuando los colaboradores tienen una clara idea acerca del trabajo de las diferentes áreas corporativas, pueden orientar eficazmente al cliente y ayudarlo a resolver sus problemas y dudas oportunamente.

Como podemos ver, el conocimiento de la información que permite a los trabajadores hacerse responsables por su empresa es la primera competencia organizacional que tiene repercusión directa en la capacidad de la empresa para responder a sus clientes con altos estándares éticos.

4.2. Compromiso y exigencia: preparar a los colaboradores para lo inesperado

El profesor Joseph Badaracco, de la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, escribió una vez que *“más sorprendente que lo que las empresas logran es que hayan desarrollado la capacidad de lograrlo”*. Esta frase presenta algunas lecciones muy valiosas sobre la ética organizacional que analizaremos a continuación.

Imaginemos el siguiente cuadro: a mitad de una campaña se concluye que las metas de ventas o de participación de mercado deben ser cambiadas por otras más

ambiciosas; de lo contrario se perderá una oportunidad importante o se debilitará la posición comercial de la empresa en el futuro. Los gerentes reúnen a los jefes de área y a sus colaboradores y les explican el incremento en las metas que se les pedirán. A continuación, los colaboradores asumen el desafío inmediatamente y se hacen cargo de efectuar los cambios necesarios en la campaña y de mantener bajo un nivel aceptable de control el comprensible nerviosismo producido por este cambio en mitad del camino. Las campañas se modifican, las acciones de marketing directo, publicidad, distribución, servicio al cliente y demás se ajustan a las nuevas necesidades, todos aprenden la información relevante nueva, los equipos colaboran entre sí y después de unos meses de esfuerzos conjuntos se alcanza la nueva meta. Aplicando a este ejemplo las palabras de Badaracco, lo verdaderamente admirable no es que esta empresa haya alcanzado su nueva meta, sino que antes hubiera orquestado un proceso con su gente que permitió que en el “momento de la verdad” los trabajadores reaccionaran tratando de resolver los problemas, manteniendo la ansiedad bajo control, trabajando en equipo y con orientación a resultados prácticos, sin caer en el desánimo ni en la búsqueda de culpables (por ejemplo: “¿quién se equivocó en las metas iniciales?”, “¿por qué tengo que hacerme responsable por los “errores” de la empresa?”, etc.).

Las empresas que están en capacidad de responder mejor a las circunstancias inesperadas generalmente han creado un clima de relaciones humanas muy positivo e implementado herramientas eficaces y funcionales de gestión de personal. El trabajo de los jefes es crítico para crear una relación auténtica y constructiva con sus colaboradores, brindarles información sobre la importancia de su trabajo y preocuparse por su desarrollo personal y profesional. Es como si hubieran tejido pacientemente una fuerte red de relaciones personales y de hábitos de calidad y exigencia que “recibe” el impacto del cambio en el mercado y absorbe su fuerza.

En las empresas que no han orquestado un proceso semejante de recursos humanos, las circunstancias inesperadas, los problemas que aparecen súbitamente, provocan en los colaboradores inmovilidad, pánico y falta de compromiso: “ese no es mi trabajo”, “para lo que me pagan”, son frases muy comunes en ese momento que revelan que la red que sostiene los compromisos con la excelencia empresarial es muy endeble. Estas son las empresas en las que en vez de resolver los problemas se empieza a buscar culpables, o donde los procesos estandarizados importan más que las necesidades de la gente aunque las circunstancias sean claramente absurdas. También son las empresas en las que los propietarios, concientes de la incapacidad de su organización para responder con un alto estándar a los cambios en el entorno, comienzan a pensar en vender o liquidar divisiones.

Otro aspecto es la exigencia en el día a día: las empresas que acostumbran a su personal a hacerse responsable de los resultados de su trabajo y a exigir la mayor calidad en sus actividades, van creando como un manto protector que, capa a capa, día a día, desarrolla en las personas un mejor criterio para tomar decisiones. De este modo, el día que deben enfrentarse a circunstancias verdaderamente difíciles, la experiencia, en forma de un “instinto” sofisticado y bien educado, vendrá en ayuda de las personas para ayudarlas a tomar decisiones que defiendan los intereses y la integridad de la empresa aun en situaciones muy difíciles y complicadas de manejar.

Las empresas donde la exigencia y la responsabilidad por los resultados no es la norma acostumbran a sus colaboradores a que sus decisiones no traerán consecuencias y, de este modo, sin querer los llevan a despreocuparse de las consecuencias de las cosas que digan a los clientes, del modo como los traten, de la oportunidad y precisión de la información que les den, del modo como traten a sus compañeros, etc. Esto aumenta las probabilidades que ante un dilema ético o una difícil decisión

organizacional, algunas personas digan o hagan cosas inadecuadas que terminen produciendo un gran daño a la corporación.

4.3. Resistir la presión y fortalecerse: reconocer, premiar y dar el ejemplo

Una de las obligaciones primordiales de todo gerente consiste en disponer el trabajo de sus equipos y colaboradores de manera que deban manejar niveles moderados de estrés –no es posible librarse del todo de la presión- no excesivos. Cuando los empleados tienen que pasarse el día entero escuchando a clientes sumamente enojados, tratar con proveedores que están resentidos con la impuntualidad de la empresa para hacer pagos, o en un clima de gran hostilidad con compañeros de otras áreas, es el equivalente a estar haciéndolos ir a la guerra todo el tiempo. Nadie puede resistir semejante presión. La buena planificación y las buenas relaciones con los stakeholders de la empresa¹ les permitirán hacer bien su trabajo sin estar constantemente bajo presión.

Pero existe otro aspecto que puede ayudar a manejar la presión: el reconocimiento. Felicitar sincera y frecuentemente a los colaboradores por sus logros y su buen desempeño mejora el autoconcepto, la seguridad en sí mismo y la calidad de las relaciones personales en la organización. Prepara el ánimo para los retos o para los malos tiempos. Como podemos apreciar, el rol de los jefes es de fundamental importancia para crear un clima positivo y tolerable de estrés.

Con todo, la principal guía con la que contarán los colaboradores para manejar la presión será el ejemplo de los líderes de la empresa, en especial de aquellos que forman parte de la junta directiva o de los propietarios. Todos saben que son ellos los que están sometidos a las mayores presiones y que tienen que tomar las decisiones más difíciles que podrían traer consecuencias de tremenda importancia para ellos y para toda la organización. El modo como manejen los líderes los momentos de gran presión en los que mucho esté en juego dará la pauta a sus colaboradores para saber qué hacer cuando se encuentren en similares circunstancias.

En resumen, en las organizaciones en las que se practica el reconocimiento y los líderes dan la pauta de buen manejo del estrés, los gerentes pueden confiar en llevar a la empresa hasta el máximo de sus posibilidades sin que se pierda la eficiencia ni el buen clima de trabajo; en cambio, en las organizaciones que no se preparan para resistir la presión las personas harán lo posible por frenar la innovación y los proyectos ambiciosos y sabotearán su propio trabajo y el de sus compañeros con tal de no salir de las “aguas mansas”.

La naturaleza cambiante y dinámica del mercado y de las expectativas de los clientes implican que las empresas tengan que soportar continuamente un grado considerable de presión, por lo tanto, podemos vaticinar un mejor desempeño ante los dilemas éticos de las empresas que practican el reconocimiento y un liderazgo basado en el ejemplo.

¹ Stakeholders son todas las personas, comunidades u organizaciones que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa, o ser beneficiadas o perjudicadas por ella. De acuerdo con Edgar Freeman, entre los principales stakeholders de toda empresa se encuentran los accionistas, los empleados, los clientes, la comunidad, los proveedores, los gobiernos y hasta los competidores.

4.4. Interdependencia y empatía: sostenibilidad y ciudadanía corporativa

Para cualquier persona resulta un aliciente trabajar para una empresa que se comporta responsablemente y tiene fuertes y positivos lazos con la comunidad y procura servirla con buenos productos y servicios. Nadie se siente motivado por trabajar entre personas que andan maquinando cómo timar al cliente o robar a la sociedad mediante la evasión de impuestos, entre otros males. Las personas que trabajan para empresas que se comportan como buenos ciudadanos corporativos tienen más posibilidades de sentirse motivados a actuar correctamente y tomar decisiones éticas.

Para desarrollar esta competencia empresarial se necesita, en primer lugar, contar con una estrategia para la sostenibilidad integral del negocio. La sostenibilidad significa que las actividades de la organización mejoran consistentemente la capacidad de crear valor y generar beneficios para ella misma y para su entorno en el corto y en el largo plazo. Las empresas gerencian la sostenibilidad mediante la herramienta denominada **sustainability balance scorecard**, la cual alinea los resultados financieros, de imagen, de producción y de desarrollo de las personas con los tres pilares de la sostenibilidad: el **económico**, pues si la compañía no genera ingresos en primer lugar, es inviable; el **ecológico**, que se refiere a que las actividades de la empresa beneficien la capacidad regenerativa del medio ambiente y permitan a las futuras generaciones de disfrutar al menos de la misma riqueza del medio natural que a la nuestra, y finalmente, la **sostenibilidad social**, que implica que la existencia de la corporación beneficia la dinámica de la sociedad o sociedades con las que se relaciona directamente, vale decir, las posibilidades de mejora de la calidad de vida, el fortalecimiento de las redes de relaciones sociales, las condiciones de salud, el homenaje a las tradiciones y la fuerza de las organizaciones representativas de la comunidad. Las empresas necesitan preocuparse de reportar los indicadores pertinentes en su **Reporte Anual de Sostenibilidad** y de poner estos datos en conocimiento de todos sus colaboradores.

El otro aspecto de la responsabilidad empresarial es el de la **ciudadanía corporativa**. Recientemente, se ha puesto de moda entre las empresas el uso del término “responsabilidad social” para designar el auspicio de actividades filantrópicas con poca o ninguna relación con la verdadera responsabilidad de la empresa. Se paga, por ejemplo, por pintar fachadas de edificios históricos, iluminar monumentos religiosos y otras actividades de índole decorativo que no tienen sostenibilidad – dependen de la buena voluntad de la empresa para llevarse la mano al bolsillo- ni tampoco impactan efectivamente en crear valor para la empresa y la comunidad.

La responsabilidad social no significa regalar dinero para fines que nos parezcan simpáticos ni salir en una foto entregando un cheque al mejor alumno del colegio local; estas actividades pueden ser loables, pero son una mera liberalidad y no contribuyen a la esencia de la ética empresarial; casi se podría decir que la perjudican, pues tranquilizan las conciencias y nos hacen pensar que ya estamos actuando responsablemente.

Actuar como un buen ciudadano corporativo significa crear sinergias entre las actividades de la empresa y el medio a fin de mejorar integralmente la calidad de vida de la sociedad o comunidad con la que está más directamente relacionada y contribuir a su progreso en el largo plazo. Las empresas que practican la ciudadanía corporativa estudian modos inteligentes de aprovechar sus propias operaciones y activos para que los miembros de la comunidad tengan mejores oportunidades de mejorar a largo plazo el ejercicio de sus derechos ciudadanos básicos y a brindar a sus hijos mejores oportunidades de prosperidad cada vez. Esto es mucho más difícil que la mera filantropía, que resuelve en el corto plazo el problema de que la gente se esté quejando a

causa de sus necesidades, pero no contribuye a que la sociedad pueda irse haciendo cada vez más fuerte, próspera y mejor gobernada en el largo plazo.

4.5. Trascender nuestros propios intereses: visión corporativa y expansión del modelo de buen gobierno

La ciudadanía corporativa no agota las posibilidades de las corporaciones para convertirse en organizaciones que tienen una visión más amplia de la realidad que la de sus intereses inmediatos. Las empresas existen en primer lugar porque las personas que las fundaron estaban seguras de poder crear valor para los consumidores y facilitarles productos y servicios que los ayudaran a mejorar su calidad de vida a precios competitivos y, de tal manera, ganarse su preferencia y convertirlos en sus clientes. Esto retrata la dimensión trascendente de todo negocio: estamos convencidos de que podemos contribuir a crear un mundo mejor a través de él. La forma de esta realidad mejorada se expresa a través de la visión corporativa.

La visión es la declaración del estado de cosas que la empresa quiere propiciar por el hecho de su existencia. La visión es, literalmente, la imagen del mundo del futuro que la empresa vislumbra como resultado del hecho de haber existido. Visiones poderosas son, por ejemplo, “un mundo completamente interconectado”, o “un mundo sin VIH”, o “un mundo en que nadie gasta demasiado en energía”, o “una computadora en cada casa”. Todos estos enunciados de visión corporativa tienen la propiedad de que no se agotan en la organización que las sueña (como por ejemplo, si dijera “seremos líderes en el mercado de los buscadores en línea”; esta meta se agota pronto y reduce la visión corporativa a los límites de la propia empresa, ¿y después, qué?); es más, la empresa ni siquiera es mencionada en la visión. Esto le da un gran poder a la visión para inspirar a los colaboradores de la organización, pues les permite ver que su empresa existe para un objetivo que la trasciende, no para servirse exclusivamente a sí misma.

Las organizaciones que persiguen objetivos trascendentes causan un gran impacto en la sociedad, en la vida de sus clientes y en la economía. Como buscadores de una mejor realidad, sus colaboradores se sienten impulsados a alcanzar y superar sus metas, buscar nuevos desafíos y renovar sus estrategias constantemente. Todo esto conduce naturalmente al crecimiento, a la expansión de la empresa y la difusión de su modelo de gobierno empresarial. Ello aumentará la influencia y el poder de la organización para convertir en realidad su visión y contribuir con un cambio significativo en la realidad y en la calidad de vida de las personas. Si nuestra organización persigue una visión ética e inspiradora, es nuestra obligación incrementar sus recursos y su influencia a fin de llegar al punto en que podamos empezar a provocar –como resultado natural de nuestras operaciones y nuestro éxito– los cambios efectivos que estamos buscando.

Finalmente cabe señalar que, naturalmente, las empresas se beneficiarán grandemente si se aseguran de que durante su proceso de selección de personal se evalúe acuciosamente la presencia de las cinco competencias éticas en los nuevos trabajadores que contratan. Consideramos que la entrevista en profundidad puede ser particularmente útil para plantear preguntas que permitan evaluar el grado en que la persona profesada dichas competencias y es capaz de inspirar a otros a emularlas.

5. A modo de conclusión

En el presente artículo hemos explicado que todas las personas tienen ciertos estándares éticos que les dan la pauta acerca de cómo vivir bien, de un modo que valga la pena. Las personas no se diferencian en cuanto a la moral por “tener ética o no” sino por el nivel de exigencia que se imponen a sí mismas en el intento de vivir una vida valiosa y llena de metas constructivas. Las competencias que construyen la capacidad ética de las personas son cinco: 1) el grado de autoconocimiento y de autoconciencia que tiene la persona y la medida en que se plantea metas en la vida que son consistentes con dicho conocimiento de sí mismo; 2) el nivel de compromiso con las propias metas, la exigencia con nuestros esfuerzos y la responsabilidad de obtener resultados; 3) la capacidad de resistir constantemente la presión que se siente en el camino hacia las metas y de salir fortalecido de cada experiencia desafiante; 4) la capacidad de comprometerse en relaciones de interdependencia e igualdad con las demás personas y de ser empático; y 5) la capacidad de trascender nuestros propios intereses y adoptar un punto de vista más amplio poniéndonos al servicio del bienestar general. Las personas que desarrollan un buen nivel de estas cinco competencias llevan vidas profundamente congruentes, satisfactorias y reconocidas por la sociedad; quienes no lo hacen, suelen volverse menos confiables frente a sí mismos, sus seres queridos y sus conocidos, y tienden a estancarse en los primeros niveles de su desarrollo social y del logro de sus metas.

Finalmente, hemos sustentado de qué modo la ética de las empresas puede ser analizada a la luz de las mismas competencias y de qué modo los empresarios pueden promover el desarrollo de altos niveles éticos en sus organizaciones a través de la transformación de las cinco competencias en valores de su cultura empresarial. Una clara misión empresarial y la información abierta sobre el mercado en que se encuentra la empresa, sus resultados y las operaciones de cada área asegurarán el autoconocimiento; la práctica del reconocimiento por los resultados obtenidos, las diferentes prácticas de recursos humanos y la exigencia en base a la responsabilidad prepararán a la organización para reaccionar ante lo inesperado y le brindarán un alto nivel de compromiso con sus metas. El reconocimiento practicado con frecuencia y el liderazgo basado en el ejemplo darán a los colaboradores las fuerzas morales para soportar los tiempos difíciles y las presiones que conllevan. La práctica de una estrategia efectiva de sostenibilidad y ciudadanía corporativa crearán una poderosa interdependencia entre la organización, sus colaboradores, la comunidad y otros stakeholders que se relacionan con ellos. Finalmente, la visión corporativa y la consecuente búsqueda de contribuir a mejorar la realidad a través de las operaciones empresariales le dará a los colaboradores una visión más amplia, que trascienda los intereses inmediatos de la corporación y cree una cultura del servicio a la mejora del bienestar para las personas mediante los mecanismos del mercado, la libre competencia y la democracia.