

XIV CONGRESO NACIONAL DE ÉTICA DE LA ECONOMÍA Y LAS ORGANIZACIONES: “ÉTICA Y EJERCICIO PROFESIONAL”. VALENCIA, 15 Y 16 DE DICIEMBRE DE 2006

EL PAPEL DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS EN LA CONFIGURACIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Dr. D. Juan-Fco. Mira García-Gutiérrez

Datos de contacto:

Fundación ESTEMA (Centro Adscrito a la UMH)
C/. Benjamín Franklin, 18
Parque Tecnológico de Valencia
46980-PATERNA (VALENCIA)
Tel: 961318500
Fax: 961318189
móvil: 647831572
e.mail: jfmira@estema.es
e.mail 2º : juan.mira@coev.com

EL PAPEL DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS EN LA CONFIGURACIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Dr. D. Juan-Fco. Mira García-Gutiérrez

Resumen:

Las declaraciones de los CEO de las empresas a partir de la década de los años noventa están más orientadas a pronunciarse sobre los valores que, como se hizo en la primera mitad del siglo XX, sobre los organigramas.

El valor quizá más importante para la convivencia, cohesión y unidad de la organización, es la *confianza*.

Toda organización para permanecer unida necesita conciencia de misión. Si todo el proyecto de una organización se reduce a meros intereses, se puede decir que lleva en sí el germen de su disolución. Es pues conveniente establecer misiones trascendentes, en primer lugar porque responden a las más profundas exigencias del hombre y, seguidamente, porque son razón de su dignidad.

Dirigir es el arte de conjugar eficacia, atractivo y unidad que para cada tipo de organización tendrá una traducción concreta, que llamamos *códigos de comportamiento*. Así cuando se dice que la rentabilidad es necesaria sin tomar en consideración el bien de los demás, la autoridad no crece.

Hoy día es frecuente utilizar los conceptos de códigos de: comportamiento, éticos y de conducta, de modo análogo. Los *códigos de comportamiento* son una versión urgente y simplista de la cultura de la empresa que se percata de la necesidad de la Ética.

En ocasiones la ineficacia de los códigos resulta de que muchos tienden a ser simplistas, por ceñirse estrictamente a los aspectos legales e ilegales de los negocios, en lugar de abordar la cuestión más difícil de los valores y la ética que los fundamentan.

Summary:

The declarations of the CEO's company from the 90's onwards are more orientated to pronounce about values, same as what was done with the organizations charts in the first half of the XX century.

The most important value for the cohesion and unit of the organization is the confidence.

Every Organization needs a conscientious mission to remain together. If the whole Project of an organization is just reduced to vested interests, you can say that it will die. Therefore, it is convenient to establish transcendent missions, first of all because they solve the deepest man's need and because they are reason of dignity.

Managing is the art of matching effectiveness, attractiveness and unity, and for each type of organization there will be a concrete translation called behaviour code. This way, when the needed profitability does not take into account the good for the other, authority does not grow.

Nowadays, is frequently used, in same manner, the behaviour codes and the ethics ones, since the first ones are an urgent and simple version of the company culture that can see the need of the Ethics.

Sometimes, the inefficacy of the codes makes that lot of people have to be simple because they just see the legal and illegal business aspects instead of facing the most difficult question that is Value and Ethics that fundament it all.

Palabras clave:

Misión, Valores y Cultura de la Organización; Estilo de Dirección; Códigos Éticos.

Área temática:

Ética en la Actividad Profesional.

Área temática alternativa:

Fundamentos Antropológicos de la Ética Profesional.

EL PAPEL DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS EN LA CONFIGURACIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla de contenidos:

1. Introducción. Cultura Empresarial y Códigos Éticos.....	5
2. Valores, Motivación y Misión de las Organizaciones.....	6
3. Ventajas y problemas en el proceso de definición e implantación de códigos éticos en la empresa.....	11
CITAS BIBLIOGRÁFICAS DOCUMENTALES.....	16

Dr. D. Juan-Fco. Mira García-Gutiérrez
Valencia, 15 y 16 de Diciembre de 2006

1. INTRODUCCIÓN. CULTURA EMPRESARIAL Y CÓDIGOS ÉTICOS

E. Schein (1988) define la cultura empresarial como las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, estando formada, por tanto, por las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía, las reglas de juego y el clima laboral.

Para E. Schein (1988), *los valores* se dan con un mayor grado de conciencia. Sirven de guía para determinar las conductas, la forma de entender el liderazgo, lo que está bien o mal, la toma de decisiones en definitiva.

En la aportación de E. Schein (1988) se pueden distinguir tres niveles, o factores, en el análisis de la cultura organizacional:

- *Creencias o presunciones básicas.* Invisibles a primera vista, están en la naturaleza de las relaciones humanas, la colaboración, el dominio, el poder, la delegación, etc., se sitúan en el nivel preconsciente.
- *Valores.* Se dan con un mayor grado de conciencia. Sirven de guía para determinar las conductas, la forma de entender el liderazgo, lo que está bien o mal, la toma de decisiones en definitiva.
- *Medios instrumentales.* Siempre más tangibles, muestran lo que queda en la superficie, lo que se puede ver. Por ej. la distribución de las oficinas, el organigrama, los sistemas de información, el layout del proceso productivo, el sistema de seguridad e higiene laboral, el uso de espacios para la formación, las salas de reuniones, etc. Estos elementos también forman parte de la cultura y nos dan síntomas de cómo es la organización. Esta sintomatología es parecida a los procesos clínicos, con los que tratamos de averiguar cómo es, qué le pasa a la persona. individual o colectiva (la organización).

Todo modelo que pretenda medir el clima ético en la empresa u organización, debe plantearse como finalidad proponer a la Dirección, o al máximo órgano de decisión, que el clima ético constituya el factor marco donde se den las reglas de juego necesarias para la consolidación de los valores de la organización. De ésta forma, la medición supondrá:

- *Analizar la congruencia* (coherencia) entre los valores estratégicos pretendidos (querencias), las creencias esenciales pervivientes en los cambios y los comportamientos y actitudes manifestados, según son percibidas por los stakeholders.
- *Evaluar la consistencia*, (cohesión) *inter-grupos e intra-grupos*, en relación con su apreciación sobre los valores éticos, su adhesión y la importancia relativa que se les conceden.

Cuando, según Kreps (1990), los valores sean compartidos, constituyendo una ‘filosofía’ de la organización: aparecen ‘los héroes’ o personas que encarnan de un modo sobresaliente los valores de la cultura; los ritos o rituales que refuerzan la vida normativa, y, finalmente, la comunicación informal, los canales que los miembros de una organización utilizan para inculcar a los demás miembros en la cultura organizacional.

En esta evolución, al considerar la empresa como una realidad social, la cultura debe referirse igualmente a las percepciones duraderas de las características definitorias de las conductas de sus miembros. En este sentido, la función de la cultura no debe ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización.

La medición del clima organizativo y la identificación del estilo de dirección constituyen un paso imprescindible en la evaluación de la cultura de la organización, para la que precisamente el ajuste, del estilo directivo y los comportamientos tanto intra grupales como inter grupales, a códigos éticos garantizará la pervivencia de la cultura y con ella la de la

misma organización, pues en la construcción de las organizaciones existe un proceso de legitimación o proceso de socialización, para el que la cultura basada en códigos éticos juega el papel fundamental.

Este proceso, para Lucas (2001), es aquél mediante el cual los individuos se hacen miembros funcionales en las organizaciones, adquiriendo la cultura de la organización y siendo capaces de desempeñar los roles prescritos por sus miembros, basados en las creencias éticas del fundador y transmitidos en el espacio y tiempo de la vida de la organización, llevando a un proceso integrador. Proceso que exige a su vez la renovación permanente cultural, para asegurar la continuidad de la organización por su constante adaptación al medio.

2. VALORES, MOTIVACIÓN Y MISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las declaraciones de los CEO de las empresas a partir de la década de los años noventa están más orientadas a pronunciarse sobre los valores que, como se hizo en la primera mitad del siglo XX, sobre los organigramas. En opinión de Champy (1996:99-124), las normas que regulan el gobierno y el autogobierno eficaz de una empresa están determinadas por su cultura no por su estructura organizativa. Así, reducir la jerarquía, la burocracia y el resto de la empresa, no es un asunto sólo de reubicar la actitud de los empleados hacia el cliente y los mercados, sino más bien de reestructurar la calidad del sentido de pertenencia de las personas a la organización, a su trabajo y entre ellas.

Opina Champy (1996) que sólo con empleados motivados, con la moral muy alta se puede realizar el cambio, de ahí la importancia de los valores compartidos. Y ello es en su opinión, porque los valores conforman el vínculo entre los sentimientos y los comportamientos. Para Champy los valores son como “nuestras cartas náuticas morales” (Champy, 1996:121). Y estos valores, basándose en la experiencia de sus trabajos de reingeniería de cientos de empresas, son sustancialmente valores sociales, basados a su vez en estimular voluntades, actitudes positivas, única garantía del éxito en la reingeniería del cambio, a saber:

- Confiar y merecer confianza, basado en la lealtad, el prestigio, la cooperación, la actitud proactiva y de disponibilidad
- Cooperar, basado en el trabajo en equipo, con sentido de cooperación y participación en la toma de decisiones
- Tener iniciativa y asumir riesgos
- Abrir la mente a la información, a los conocimientos y anticiparse a los problemas por venir
- Respetar a los otros (clientes, proveedores, compañeros)
- Responder de los propios actos. Para ser responsables con coherencia
- Mostrar una actitud positiva y colaboradora para juzgar y ser juzgados, recompensar y ser recompensados, según nuestros comportamientos y el desempeño.

En línea con esta aportación está Córdoba (2000:101), para quien, junto a la orientación al cliente y la cultura de servicio, se debe alinear las capacidades con los objetivos y en ello es fundamental el trabajo en equipo, la participación y el aprendizaje continuo.

El factor quizá más importante para la convivencia en la organización y para su cohesión y unidad es la *confianza*¹. Para Roure (1997:35-36) la relación de cooperación, colaboración, es de carácter duradero y por lo tanto creará una cultura permanente de relación entre los miembros de una misma empresa o de los de esta con terceros (proveedores, clientes, etc.) cuando sea constructiva, se base en una comunicación fluida y genere un buen nivel de confianza, base del acuerdo que está siempre presente en toda cultura.

Como dice Polo (1996:131) la falta de confianza “desencadena un vértigo en espiral que succiona la organización social y la hace trizas”.

Para Montañés (2003), profesor de Dirección Estratégica del Instituto de Empresa, suele sorprender la primera vez que se escucha que la mayor parte de los despidos se producen entre los profesionales de la Alta Dirección no por falta de resultados o de competencia sino por no haber sido capaces de adecuarse a la cultura de la organización. Hay que resaltar que lo que caracteriza a los contratos de dirección es la *confianza*, cuando esta se quiebra, o simplemente desaparece, la relación profesional se vuelve extremadamente incómoda, y resulta difícil trabajar conjuntamente, e incluso entenderse. La confianza es el valor por excelencia con que se construye la cultura.

La confianza es más frágil en el seno de la empresa que entre cliente y proveedor. Galford y Drapeau (2003) señalan como enemigos de la confianza: la incoherencia en los mensajes; la incoherencia en las normas; la benevolencia errónea; el feedback falso; la imposibilidad de confiar en los demás (especialmente para un especialista); los problemas silenciados; los rumores en el vacío; el mal rendimiento constante de la empresa. En ocasiones la confianza exige reconstrucción, a veces esta es la única salida, antes de cambiar de empleo. Reconstrucción que es innovación de ideas y la innovación exige capacidad de fracaso.

A decir de Marías (1994), lo más propio de la vida humana es lo que tiene de pretensión, proyecto o programa vital; por ésto tiene argumento, es dramática, histórica y se puede contar. Ésta consideración es válida también para la vida colectiva y por eso una estructura social consiste en un sistema de tensiones y movimientos. Las pretensiones individuales y colectivas son inseparables, porque cada persona se realiza dentro de una organización – sociedad- y del repertorio de sus posibilidades.

Cuando se dice: pretensión colectiva, hay que distinguir dos cosas. Por una parte la pretensión dominante entre los individuos que componen una sociedad, por otra, la pretensión de esa sociedad como tal. El individuo puede participar plenamente de esa pretensión de la sociedad como tal o desentenderse de ella o serle hostil y sentirse discrepante. Pero en todo caso se encuentra con ella, le condiciona, es interpretado por los demás en función de cómo le ven los otros. Finalmente la pretensión colectiva se diversifica en multitud de formas que corresponden a las vidas individuales según varios esquemas de participación.

En nuestra opinión, toda organización para permanecer unida necesita conciencia de misión. Si todo el proyecto de una organización, son las simples apreciaciones inmediatas que lo reducen todo a meros intereses, se fomenta fácilmente su disolución. Es pues conveniente, por no decir necesario, establecer misiones trascendentes, primero porque

¹ O como decía Ortega y Gasset, “el saber a qué atenerse”. Una organización sin confianza está condenada al desmembramiento. “Saber a que atenerse” es el resultado de compartir unas mismas pautas de comportamiento sustentadas por unas mismas creencias y querencias. Si una empresa comparte una ética, comparte en gran modo las creencias y querencias subyacentes. Ed.: Revista de Occidente. Fundación Ortega y Gasset, 2002.

responden a las más profundas exigencias humanas, y segundo, porque son razón de supervivencia.

Peréz (2002:29), en su investigación sobre motivaciones de las personas individuales, divide las necesidades de estas en tres grupos: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes.

- Por *extrínsecas* entiende aquellas que se satisfacen mediante realidades externas.
- Por *intrínsecas*, las que se satisfacen en y desde uno mismo.
- Y por *trascendentes*, las que se satisfacen cuando se solventan necesidades ajenas. El ser humano tiene necesidades –siente carencias- de los tres tipos. Su vivir es una continua pretensión de satisfacerlas.

La configuración en cantidad y calidad de estos tres tipos de motivos, constituye una determinada estructura motivacional de mayor o menor calidad. Para Termes (2002), Ex Presidente de la Asociación Española de la Banca Española, profesor del IESE, el paradigma de Dirección que hemos llamado antropológico, al tener en cuenta las tres claves de motivaciones, es el único paradigma completo y el único que puede conducir al logro del verdadero objetivo final de la empresa que es servir y asegurar su supervivencia. De los tres tipos mencionados, las trascendentes son las que se proyectan en otros y dan mejor respuesta a la ‘voluntad de sentido’.

Según la terminología de Frankl (2001), para quien el ser humano además de tener voluntad de placer y de poder necesita conocer la razón de su vivir que tal y como hemos advertido es ‘altérico’ (no termina en sí mismo, es él y sus circunstancias) que influye y es influido, goza y sufre con otros, se com-padece y se con-gratula.

Para Ribes (1997), análogamente a como sucede con las personas individuales ocurre con las grupales; en estas, las motivaciones extrínsecas más comunes son las retribuciones al trabajo y al capital (rentabilidad incluida si se trata de organizaciones lucrativas); las intrínsecas más relevantes son la *excelencia, el progreso, el buen clima ético*. Y las trascendentes son las satisfacciones de terceros (clientes, proveedores, sociedad) que al mismo tiempo congratulan a los componentes de la organización.

Las satisfacciones grupales y de modo especial las ‘trascendentes’ dan más sentido a las actuaciones, fomentan la autoestima y la ilusión que hacen presente en la imaginación de los partícipes de la organización lo que se espera, algo que puede resultar más gratificante que las mismas consecuciones.

El conjunto de las diversas motivaciones activa las actuaciones y son las trascendentes las que más fuerza ‘aunadora’ tienen, pues las extrínsecas son logros que luego habrá que distribuir en confrontación de intereses de unos frente a otros (nóminas, dividendos, reinversión), las intrínsecas son egocéntricas y egotrópicas por definición, pero las trascendentes, al proyectarse hacia terceros, permiten que todos los componentes de una persona grupal puedan sentirse interesados en ellas por lo que aportan cooperación e impulso integrador.

Para que exista una estructura motivacional en una organización, se requiere el que exista una cultura en la empresa que la haga posible. Es esta una condición necesaria aunque no suficiente. Esta cultura permitirá por parte de los partícipes el identificarse con ese ser y obrar en una jerarquía de valores que deberán ser asumidos por todos ellos.

Chinchilla (1996:160-167) menciona cuál debe ser el comportamiento de un directivo para mejorar las estructuras motivacionales de los que dependen de él, y hacer que entren a jugar los motivos trascendentes:

- No ser obstáculo.- Aunque esto parezca simple, hay que tomar en consideración que entre las motivaciones diversas hay siempre graves y fuertes conflictos porque la eficacia obliga frecuentemente a prescindir de tomar en mucha consideración las trascendencias.

- Hablar habitualmente de optimizar y no de maximizar.
- Poner de manifiesto, con cierta frecuencia, a los empleados las repercusiones de sus acciones para con terceros.
- Mostrar que las motivaciones trascendentes tienen una fuerza intensa y que le basta un pequeño esfuerzo de actualización para que se revitalice su actualidad operativa, que le da sentido.

El propio comportamiento del directivo establece unas pautas que configuran una cultura –a través del estilo de dirección- que se asimila por su personal modo de hacer.

No se puede esperar que los subordinados se comporten de una forma que a corto plazo comporte mermas de eficacia, si quien dirige no se comporta paradigmáticamente en estas actuaciones².

Los componentes de la organización, en la medida que se identifiquen con el *para que* (querencias) de la organización, no requerirán de tantos controles y podrán gozar de mayor autonomía y serán más responsables de sus comportamientos.

Concluimos que es necesario recordar frecuentemente que dirigir es el arte de conjugar eficacia, atractivo y unidad y que para cada tipo de organización tendrá una traducción concreta y que cuando se dice que la rentabilidad es necesaria sin tomar en consideración el bien de los demás, la autoridad no crece.

Toda organización empresarial, tiene como razón de ser el satisfacer las necesidades de todos los partícipes de la misma: clientes, proveedores, capitalistas, trabajadores, etc. Dentro del concepto de querencias se incluyen los valores que son en definitiva la apreciación que de los bienes hacen los referidos partícipes, para satisfacer sus necesidades.

Los haga explícitos o no, cualquier organización humana tiene unos valores. Un directivo puede abordar su trabajo intentando conseguir tres diferentes tipos de valores:

- Una buena relación entre bienes y servicios producidos y consumidos por la propia empresa
- Un cierto grado de satisfacción actual por parte de los que se relacionan con la empresa
- Una contribución a la realización personal de los que con él colaboran en la medida de que ese desarrollo depende de lo que la empresa les pide o les da.

Cuando estos tres tipos de valores están presentes a la hora de tomar decisiones, concluimos que el directivo está dirigiendo una *institución*.

Si sólo están presentes los dos primeros, dirige un *organismo* y si sólo el primero, las metas del primer nivel, dirige un *sistema técnico*.

La empresa tiene más riesgo que otras organizaciones humanas en actuar sólo como un sistema técnico por cuanto que la dimensión económica tiene para ella una importancia fundamental. Si la empresa pierde el supuesto de optimizar el diferencial ingresos-gastos, deja de existir.

El rendimiento técnico económico es condición necesaria aunque no suficiente de su existencia. No se puede decir que la empresa no puede ponderarse solo por ese diferencial sin tomar en cuenta los sacrificios que conlleva en los otros dos aspectos o niveles.

Aunque se admita como condición necesaria que el balance entre ingresos y gastos debe ser positivo, no se puede afirmar que la única pretensión de la empresa sea la de maximizar esa diferencia. Diremos que es condición necesaria pero no única.

Si el directivo actuase sólo con esta pretensión, estaría vulnerando y desnaturalizando una organización humana, con las consecuencias negativas que de ello se derivan.

² Carmen Ruiz Amaya, en su trabajo doctoral leída en 1998 en la Universidad de Castilla-La Mancha, sobre “Estilos de Dirección y características del empresario. Análisis de las empresas de Castilla-La Mancha”, incide en este aspecto: las actitudes de los empresarios y la forma en que estos llevan a cabo la dirección, atendiendo a la forma en que se manifiestan los valores y normas aceptadas en la empresa, dará lugar a estilos diferentes.

Para ilustrar las anteriores conclusiones, puede resultar de interés transcribir someramente –añadiendo unos comentarios- los “*diez pasos para crear valores compartidos*” (Financial Times_Expansión, 1994:2). Para su autor, los grandes líderes saben que los valores compartidos marcan la diferencia.

Los *pasos prácticos para mantener y renovar los valores compartidos* en su organización son según el referido artículo:

- 1º Establecer un credo de grupo. Para ello se solicitan las ideas de los miembros del grupo y se escuchan sus preocupaciones. En las primeras etapas procede hacer simplemente una recopilación. No es momento para tomar decisiones
- 2º Asegurarse de que existe un acuerdo en cuanto a los valores. Para ello procede centrarse en la comprensión de los valores compartidos. Los miembros deben decir cuales son los valores claves del equipo, del departamento, de la unidad, de la Compañía. Qué grado de acuerdo hay
- 3º Realizar un sondeo de valores. Para ello, la mejor forma de saber lo que piensa la gente es preguntárselo. El sondeo debe buscarse hacia las aspiraciones de la compañía y el grado en el que la gente entiende estas aspiraciones, las apoya y cree en ellas
- 4º Conectar valores y razones. Para ello dar racionalidad a los valores. Ello ayuda a la gente a recordarlos –interiorizarlos- y a aplicar la lógica de ese valor a nuevas opciones
- 5º Estructurar las metas de cooperación. Para ello una vez hecho lo precedente hay un paso siguiente para que el grupo perciba que las personas no son versos sueltos, que sus opiniones son compartidas por los demás y que se espera de ellos respuesta acorde
- 6º Asegurarse de que todo el mundo conoce la empresa. Para ello sus empleados deben conocer las fuentes de ingreso, por donde entra el dinero, quienes son los competidores, los beneficios anuales, las ventajas diferenciales en el mercado, y que nuevos productos y servicios se lanzarán próximamente. La desinformación interna suele ser una de las principales causas del malestar entre los empleados
- 7º Ser un buen portador de los valores compartidos. Para ello hable el director de sus objetivos compartidos, y de la importancia de la comunidad, haga saber a la gente que el proyecto es algo que implica a todos, la importancia del mismo y que sus contribuciones marcarán la diferencia
- 8º Acumular respuestas positivas. Para ello entiendo que –en forma de diálogo con el personal- hay que suscitar el acuerdo, un “sí” por parte de todos o de las mayorías.
- 9º Ir despacio para andar deprisa. Para ello hay que ir de la tarea más fácil a la más difícil
- 10º Poner una fecha de caducidad al credo empresarial. Por último, revisar el credo con cierta frecuencia y de este modo, ciertos valores quedaran vigentes y otros cambiarán. El proceso de revisión periódica reforzará la unidad del equipo.

3. VENTAJAS Y PROBLEMAS EN EL PROCESO DE DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE CÓDIGOS ÉTICOS EN LA EMPRESA

Confianza, unidad, motivación trascendente, son valores entitativos, capaces de configurar una cultura fuerte, consistente y duradera. Estos valores al institucionalizarse y por ser compartidos, darán razón de pervivencia a la organización.

Los valores se enraizan entonces en las creencias y se proyectan con las querencias de la organización, aflorando en una serie de pautas de comportamiento que son el vértice del iceberg donde percibimos la cultura de la organización.

Por *pautas de comportamiento* entendemos, los comportamientos habituales de los miembros de una organización: costumbres, disposiciones, modos de actuación, hábitos, lenguaje, argot, etc. Pautas de comportamiento no es un concepto equivalente a códigos de comportamiento, pues incluye a éstos, a la Ética en general, y a otras actuaciones acostumbradas que en modo alguno pueden ser codificadas aunque si difícilmente catalogadas.

Entre las pautas, hay una prioritaria que es el comportamiento ético y que configura como un modo de ley constitucional de la organización, de forma que las otras no pueden estar en contradicción con ésta que tiene un algo de permanente.

Para aproximarnos a los comportamientos vigentes en una organización empresarial, convendrá tomar en consideración las costumbres que se siguen para:

- Jubilaciones; promociones; ascensos; despidos; contrataciones
- Enfermos; huelgas; absentismos; conflictos; arbitrajes; formación; instrucción; tomas de decisión
- Formas de mandar; dirigir; establecer políticas
- Valor que se otorga: a la palabra dada; al compromiso asumido; a la promesa formulada frente a propios y extraños
- Actitudes frente a: las crisis; los apuros de tesorería; las amenazas de bancarrota
- Actitudes ante: amenazas exteriores, del entorno, de la competencia; ante la legalidad; ante los problemas de terceros y especialmente de los partícipes de la organización.

Todas estas, y otras muchas, configurarán gran parte de la cultura de la organización.

Hoy día es frecuente utilizar los conceptos de códigos de: comportamiento, éticos y de conducta, de modo análogo. Los *códigos de comportamiento* son una versión urgente y simplista de la cultura de la empresa que se percata de la necesidad de la Ética. Son pautas programáticas que se formulan con ánimo de explicitar modos de proceder y de interpretar la realidad. Son expresiones de la cultura subyacente y a partir de ellos puede intuirse su cultura, por cuanto parten siempre de creencias y valores supuestos.

Si la cultura es en su raíz un conjunto de creencias y querencias que tienen su primera manifestación en las pautas de comportamiento, los llamados códigos constituyen una elemental forma de explicitar estas pautas, un modo de normas de comportamiento imperantes en la realidad social en que se desenvuelve la empresa.

El código de conducta informa a todos, difunde un aspecto importante de la cultura empresarial. No necesariamente debe ser largo, ni debe estar orientado a prohibiciones. Debe reflejar el concepto sobre el hombre. Contribuye a potenciar la transparencia. Es un instrumento útil para la gestión y especialmente vincula a los trabajadores y por el hecho de que solo se quiere lo que se conoce, hace más estimable la realidad empresarial. Propicia la

lealtad. Da más clara visión de los objetivos. *Los códigos de conducta* son formulaciones en base a unas creencias y querencias. Deben ser coherentes y consistentes con estos supuestos que a su vez deben de ser coherentes entre si. Para establecer códigos de conducta que resulten coherentes y que se interioricen por todos, debe de haber un explícito, mejor que tácito, conocimiento de las creencias y querencias. Un conocimiento una aceptación y una interiorización de las mismas³.

Los *códigos de conducta* vienen a resolver problemas de entendimiento, favoreciendo así el establecimiento de una cultura común. Efectivamente, con el antropocentrismo existencial y con la cada vez mayor globalización de las relaciones internacionales, hay que tratar con culturas diferentes y cada vez nos resultan más distintas y distantes. Para Guillén (1995) La falta de referentes comunes 'babeliza' las relaciones y las dificulta. Los costes de transacción se elevan, y aunque sólo sea por un utilitarista afán de reducir costes, se recurre con mayor frecuencia a los códigos para conocerse y darse a conocer y con ello generar confianza que es condición siempre conveniente para el tráfico mercantil.

Entendemos que también son cada vez más necesarios los *códigos de conducta* porque al no compartirse las mismas creencias y valores, la sociedad se disgrega, y requiere infinidad de reglas concretas que frecuentemente son contradictorias porque parten de supuestos no bien identificados y distintos.

Para Montes-Tallón (1999), presidente de la Confederación Interprovincial Valenciana de empresarios, los códigos de comportamiento ético juegan un papel clave en cuanto al reconocimiento social de la participación de los empresarios, en este sentido, someterse a un código o repertorio de valores morales, empresarialmente compartidos y voluntariamente aceptados, repercute positivamente en la solvencia de las empresas y en su buena imagen.

Argandoña (1993:4, 245) define el código ético como: "documento en el que la empresa establece unos objetivos de carácter ético que desea conseguir, dentro y/o fuera de la misma, con los proveedores de capital riesgo, trabajadores, directivos, etc. y/o con clientes, proveedores instituciones financieras, comunidad local, economía nacional, etc".

Luego añadirá que junto a una declaración de objetivos en íntima relación con la misión de la empresa contiene los principios éticos y fundamentales de la compañía y una cierta concreción de ambos por áreas específicas y de particular interés. También incluyen en muchos casos instrucciones sobre reclamaciones de carácter ético, procedimientos para la resolución de conflictos, etc. El propio autor dirá que las empresas implantan los códigos éticos por razones como son:

- Comprometer a la alta dirección en el cumplimiento de las obligaciones éticas de la empresa y dar mayor profesionalidad a la actuación de sus componentes
- Motivar a los integrantes de la organización para un comportamiento que les beneficia a ellos y a la organización
- Definir los deberes de un modo concreto y revisar los criterios para juzgar su comportamiento ético
- Contribuir a la creación de la cultura de empresa y a integrar a los trabajadores en la misma
- Crear imagen externa y prestigiar a la empresa ante la sociedad
- Evitar conflictos y proporcionar procedimientos para su resolución.

³Esta es una razón, por la que desde cualquier modelo que pretenda identificar el carácter ético de la organización, se hace necesario conocer y cuestionar, las creencias y las querencias, porque solo desde una cierta unidad de todas ellas, puede haber "cultura común", que es la base y el fundamento de la unidad empresarial.

Todos estos objetivos estarán íntimamente relacionados con las ventajas que se desprendan con la creación de un código de conducta.

Álvarez (1994)⁴, señala como ventajas:

- La asunción de un compromiso explícito por parte de la empresa.
- La expresión del respeto a la ética.
- La ocasión de informar sobre los valores que la empresa esta asumiendo, tanto a nivel interno como externo.
- Ayudar a la formación de aquellos que se incorporan a la firma y que tienen que adquirir una nueva cultura –siempre es más fácil si parte de esta se encuentra escrita-
- Ayudar a configurar la conducta de los empleados con efectos disuasorios para posibles desviaciones.
- Contribuir a la transparencia de la empresa.

De lo expuesto, pudiera parecer que los códigos podrían constituir la panacea en la implantación de un enfoque ético empresarial, y sin embargo, resulta llamativo comprobar que un número muy elevado de autores adoptan una postura crítica o al menos de reserva ante este instrumento.

- Señalamos como algunas de las razones que llevan a poner en duda la utilidad de los códigos éticos: El que puedan crearse como operación de cosmética, de imagen –aparentar, tapar escándalos recientes,- y no como propósito y compromiso de una línea de conducta. En consecuencia pueden generar incongruencias con resultados más negativos que positivos.
- El que se creen con propósitos de rentabilidad únicamente, lo cual llevaría a la firma a saltárselo cuando no se de este resultado, con la consiguiente pérdida de credibilidad.

En ocasiones la ineficacia de los códigos resulta de, que muchos tienden a ser legalistas, tienden a explicar los aspectos estrictamente legales e ilegales de los negocios, en lugar de abordar la cuestión más difícil de los valores y la ética, y en esta línea se pronuncia Robbins (1996:22).

Por lo general, los Códigos de comportamiento tienen una configuración en base a:

- Relaciones de la empresa: con los trabajadores, la administración, los clientes, los mediadores empresariales, los proveedores
- De los trabajadores con la empresa: salario y trato justo; condiciones del puesto físico; participación en los beneficios; filosofía de los ascensos; fidelidad, honradez, huelga; regalos a terceros y de terceros
- De la empresa para con los accionistas: lealtad, procurar los beneficios; comunicar los proyectos; no fondos secretos, facilitar información, etc.
- De la empresa para con los clientes: información veraz; calidad en los productos y servicios; no abusos, derecho de garantías
- De la empresa para con los mediadores –distribuidores, agentes, etc.-: lealtad; valorar sus derechos en caso de cambios, etc.
- De la empresa para con los proveedores: de la libre competencia; de la libertad en el competir; de no faltar a la verdad.
- De la empresa para con la comunidad: acerca de la neutralidad política; de las obligaciones fiscales, etc.

⁴Carlos Álvarez presidente de Mapfre (1994) y que pertenece a Uniapac-ASE. Memoria anual Mapfre, 1994 .

Muchos códigos de comportamiento fallan simplemente porque no son aplicados o puestos en vigor de manera activa, siguiendo una estrategia de aplicación en diferentes pasos, de modo que traduzcan las creencias y valores de la organización en patrones específicos de comportamiento ético. En este sentido se pronuncian Gibson y otros (1994:36-38), quienes afirman además que un código debe ser coherente con la misión, los objetivos, la estrategia y las políticas de la empresa. Para lo cual, entendemos que todo código ético:

- Debe contener reglas éticas claras y bien fundadas, de las que se pueda dar razón de ser y que no tienen que ser de mero consenso
- Debe ser aceptado por todos, sin forzar las conciencias, respetuoso con la libertad y sin adoctrinaciones pues en definitiva persigue el desarrollo de todos como personas, empleados y directivos.

Finalmente y en cuanto al contenido añadiremos que debe ser equilibrado; ni 'omnicomprensivo' ni demasiado detallista, permitiendo las excepciones, contemplando mecanismos de resolución de conflictos y teniendo presente que las omisiones pueden ser más dañinas que las afirmaciones.

Según lo expuesto, para articular un código compartido, será muy conveniente el formular previamente un axioma compartido, unas querencias compartidas, al menos, las prioritarias.

Si el axioma se iniciase diciendo: 'La pretensión principal de la organización empresarial es la de maximizar la satisfacción colectiva de los componentes de la realidad empresarial y para ello satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo unos productos y servicios cuya relación calidad precio sea óptima, de tal modo que con la contraprestación recibida los partícipes de la empresa cubran satisfactoriamente sus necesidades económicas y antropológicas, esto es: biológicas, psíquicas, neumónicas, altéricas y trascendentes'. De este modo, se podrían conseguir unos objetivos que todos pueden compartir, y la formulación de las restantes pautas, sería de posible coparticipación.

Formulemos, a título de ejemplo, un elenco de *pautas de comportamiento* que a nuestro parecer debieran también tomarse en consideración además de las generalmente recogidas en los Códigos de Comportamiento, todas ellas serán de vital importancia para identificar la cultura de la empresa u organización.

- Los criterios y mecanismos no explícitos: de reclutamiento, selección, promoción, jubilación, despido, etc.
- Criterios implícitos para la asignación de premios y de estatus: antigüedad; familia; la inventiva, la creatividad; el arrojo; la lealtad; la calidad alcanzada por el grupo, división, sección, etc., en productos y servicios; la productividad; la puntualidad; la imagen pública; el trato con los demás; el espíritu de colaboración; la eficacia; la fidelidad, etc.
- Aspectos informales de la estructura organizativa, como los mecanismos de: descentralización y centralización, integración, información. El contenido de la información, su periodicidad, etc.
- Las políticas de la organización

Concluamos diciendo que si la principal pretensión de la empresa fuese maximizar los beneficios, y todas las demás pretensiones se le subordinasen, sería imposible lograr establecer unas pautas de comportamiento coherentes y consistentes asumidas por todos los que trabajan y se relacionan con la empresa, porque aquél objetivo material no podría subordinar, sin contradecirse, motivaciones que pertenecen a otro orden, de naturaleza intrínseca o bien trascendente como podrían ser las que se encuadran en el objetivo de

aprendizaje y mejora y las que pertenecen al cumplimiento de los objetivos sociales de la empresa, respectivamente.

Podríamos, no obstante formular un código de conducta impositivo y referencial que ‘acepto porque me conviene’, porque no hacerlo conlleva sanciones y perjuicios, porque ‘me adhiero a esas reglas de juego pero no las he formulado yo, no son la mías, no las asumo como deseables, las admito y me parece que es suficiente’. Las reglas que de este supuesto se derivaran no serían asumidas aunque puedan ser aceptadas ‘en tanto que a mis querencias contribuya’, o porque ‘rechazarlas es peor’.

Para finalizar, la ética de empresa trata de mostrar cómo todas las decisiones empresariales tienen un valor que incide en la moral de las personas, y por ende, de la persona grupal, la empresa u organización en o para la que aquellas trabajan.

Una organización en la que la cultura compartida esté en contra de los valores morales está orientada a su misma desintegración. (Pérez 1998:41-50).

4. CITAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- ALVAREZ, CARLOS, (1994), "Memoria anual Mapfre". Ed. *Mapfre*, 1994.
- ARGANDOÑA, ANTONIO, (1993), "La credibilidad de los códigos éticos". *Documento de investigación n° 245, Abril 1993, IESE, cátedra de ética empresarial*.
- CÓRDOBA LARGO, ALEJANDRO, (2000), "Valores emergentes". *Harvard Deusto Business Review, n° 96, mayo-junio, 2000*.
- CHAMPY, JAMES, (1996), *Reingeniería de la Dirección. El imperativo del nuevo liderazgo*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1996.
- CHINCHILLA, NURIA, (1996), *Rotación de directivos*. Barcelona, ediciones Gestión 2000, 1996, premio EADA 1995.
- FINANCIAL TIMES _ EXPANSIÓN, (1994), "Diez pasos para crear valores compartidos". Cita del FT (Financial Times) en *Expansión, Madrid: 28 de febrero de 1994*.
- FRANKL, VÍKTOR EMIL, (2001), *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, S.A., 06/2001.
- GALFORD, ROBERT Y DRAPEAU, ANNE SEIBOLD, (2003), "Enemigos de la confianza". *Harvard Business Review, vol 81, n° 2, febrero 2003*.
- GIBSON & IVANCEVICH, JAMES L. & DONNELLY, JOHN M. & JAMES, H. JR, (1994), *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana, 1994.
- GUILLÉN, MANUEL, (1995), "La ética empresarial: una aproximación al fenómeno". *Cuadernos de empresa y humanismo. Seminario permanente*. Pamplona 1995. n° 58
- KREPS, G.L. , (1990), *Organizational Communication*. Longman, New York, 1990.
- LUCAS MARÍN, A. Y MARTÍNEZ QUINTANA, VIOLANTE, (2001), *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*. Educación Permanente del Programa de Enseñanza Abierta de la UNED. Madrid, 2001.
- MARIÁS, JULIÁN, (1994), "Un problema europeo". *Madrid: ABC, 24 de febrero de 1994*.
- MONTAÑÉS DUATO, PASCUAL, (2003), *Inteligencia Política.- El poder creador en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación. Prentice Hall Financial Times, marzo de 2003.
- MONTES-TALLÓN, JOSÉ-L., (1999), "Horizontes humanísticos de la empresa". *Conferencia de clausura de la V Jornada de Estudio para Empresarios de la Comunidad Valenciana*. CM Univ. La Alameda, 21 de mayo de 1999.
- PÉREZ LÓPEZ, JUAN-ANTONIO, (1998), *Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas: La nueva empresa del siglo XXI*. Ed. Deusto 1998.
- PERÉZ LÓPEZ, JUAN-ANTONIO, (2002), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Rialp, 03/2002.
- POLO, LEONARDO, (1996), *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Madrid: Unión Editorial, 1996.
- RIBES PONS, ANGEL, (1997), "La Cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella", en *H.D. Review n° 79, julio-agosto 1997*.
- ROBBINS, S.P., (1996), *Comportamiento Organizativo*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 7ª ed. 1996, (traducción de "Organizational behaviour", Prentice Hall, 6ª ed. -la 1ª data de 1990-).
- ROURE, JUAN B., (1997), *Negociación: Resolución de problemas y creación de valor*. Biblioteca IESE, Universidad de Navarra. Ediciones Folio, 1997.
- SCHEIN, EDGAR H. , (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Esplugues de Llobregat-Barna: Plaza & Janés, (1ª ed. 01/1988; 'Organización y Liderazgo').
- TERMES, RAFAEL, (2002), "Sentido Social de la empresa.- El objetivo de la empresa y su vertiente ética". *VIII Jornada de Estudios para Empresarios de la Comunidad Valenciana*. CM Univ. La Alameda, 24 de mayo de 2002.

