



**Facultad de Filosofía y CC. de la Educación  
Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política  
Sección Departamental de Filosofía Moral  
Programa de Doctorado en Ética y Democracia**

## **Tesis Doctoral**

# **Cuidar los cimientos: Una intervención para impactar el carácter organizacional desde la ética del discurso**

Presentada por:

**Eduardo Garza Cuéllar**

Dirigida por:

**Dr. Juan Carlos Siurana Aparisi**

Valencia, 2015



## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>7</b>
1.1 Marco teórico.....	8
1.1.1 El Mapa.....	8
1.1.2 Éticas dialógicas.....	11
1.1.2.1 Martin Buber: la dimensión ética del vínculo.....	12
1.1.2.2 Hans-Georg Gadamer: Ética hermeneútica.....	14
1.1.2.3 Emmanuel Lévinas: La menesterosidad nos interpela.....	16
1.1.2.4 Apel: Construir normas dialogando.....	16
1.1.3 Su tiempo.....	17
1.1.4 Una convicción compartida, un marco.....	20
1.1.4.1 Noción de dignidad humana.....	21
1.1.4.2 Noción de derechos humanos.....	24
1.1.4.2.1 Dignidad y derechos en la empresa.....	28
<b>1.2 Hipótesis</b> .....	<b>30</b>
1.2.1. Hipótesis central: El diálogo intencionado, clave en la construcción de culturas éticas en las organizaciones.....	30
1.2.2 Segunda hipótesis: El diálogo es un arqueólogo de temas críticos.....	30
1.2.3 Tercera hipótesis: El diálogo es un vehículo de la conciencia ética.....	31
1.2.4 Cuarta hipótesis: El diálogo es el cimiento de los códigos de ética válidos y viables.....	31
1.2.5 Quinta hipótesis: El diálogo es la clave de la formación y operación de los comités de ética organizacionales.....	32
1.2.6 Sexta hipótesis: Las líneas éticas facilitan la transformación del carácter organizacional.....	33
1.2.7 Séptima hipótesis: La investigación de la transgresión o del cumplimiento del código de ética tiene una dimensión moral.....	33
1.2.8 Octava hipótesis: El tipo de diálogo válido es el que propone la ética del discurso.....	34
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>35</b>
1.3.1 Objetivo general.....	35
1.3.2 Objetivos específicos.....	35
<b>1.4 La metodología</b> .....	<b>35</b>
<b>1.5 Estructura</b> .....	<b>39</b>
<b>2. Problemas éticos de las organizaciones contemporáneas</b> .....	<b>41</b>
<b>2.1. Tres eras en la ética organizacional</b> .....	<b>42</b>
<b>2.2 El momento global</b> .....	<b>47</b>
2.2.1 ¿Qué es globalización? .....	49
2.2.2 El orden de los factores .....	50
2.2.3 Retos fundamentales en materia de ética empresarial.....	55
2.2.3.1 Ecología .....	57
2.2.3.1.1 Cambio climático.....	59
2.2.3.2 Justicia social .....	60
2.2.3.3 Ética financiera .....	62
2.2.3.4 Corrupción: la potencial complicidad .....	63
2.2.3.5 Mirar hacia adentro.....	64
<b>2.3 Dinamizar nuestros criterios, para comprender y atender una realidad dinámica</b> .....	<b>65</b>
<b>2.4 Empresas contemporáneas: transformación y vocación</b> .....	<b>67</b>
2.4.1 Noticia de un vacío.....	67
2.4.2 La crisis del Estado de bienestar: una lección (europea) frente a la recurrente tentación de fortalecer el Estado.....	70
2.4.3 Legislar, otra tentación.....	72
2.4.4 La sociedad civil: una joven promesa.....	74
2.4.5 Empresa y sociedad civil.....	76
2.4.6 Ciudadanía corporativa.....	79
2.4.7 Empresas de cuarta generación.....	83
<b>2.5 Algunas reflexiones finales</b> .....	<b>84</b>

<b>3. Los códigos de ética organizacionales como momento de un proceso .....</b>	<b>86</b>
<b>3.1 Desarrollo de la conciencia moral .....</b>	<b>87</b>
3.1.1 Desarrollo de la conciencia moral individual. ....	87
3.1.1.1 Dialogar con los más otros .....	91
3.1.2 Empresas clásicas, modernas y sociales .....	93
3.1.2.1 Empresas sociales .....	94
3.1.2.2 Características y claves de éxito de las empresas sociales .....	103
3.1.2.3 Inclusión como indicador y paradigma .....	105
3.1.3 Un modelo para comprender el desarrollo de la conciencia moral empresarial .....	109
3.1.3.1. Ética como frontera .....	110
3.1.3.2. Ética como seguro .....	111
3.1.3.3 Ética como señalamiento .....	112
3.1.3.4. Ética como compromiso .....	112
<b>3.2 El orden de los factores .....</b>	<b>115</b>
3.2.1 Sensibiliza, crea sentido de urgencia.....	118
3.2.2 Genera una coalición de responsables .....	120
3.2.2.1 Consultoría externa.....	122
3.2.3 Genera un código asociado a una filosofía inspiradora .....	125
3.2.4 Construye una línea segura para la retroalimentación .....	128
3.2.5 Genera comités diversos, sensibles, constructivos y renovables .....	130
3.2.6 Incorpora herramientas de investigación efectivas y éticas .....	133
3.2.7 Haz un lanzamiento ritual que genere participación .....	133
3.2.8 Forma en la materia .....	134
3.2.9 Acompaña al comité con facilitación y metodología adecuadas .....	135
3.2.10 Comunica las recomendaciones del comité, Conquista la confianza .....	135
3.2.11 Retroalimenta las conductas, prácticas y al código mismo .....	136
<b>3.3 Tipos de códigos .....</b>	<b>137</b>
3.3.1 Entre lo conceptual y lo conductual.....	138
3.3.2 Ética del juego, ética del jugador .....	139
3.3.3 Entre la confrontación y el compromiso .....	140
3.3.4 De los códigos policíacos a los educativos .....	141
3.3.5 De lo sectorial a lo integral .....	145
<b>3.4 Algunas reflexiones finales .....</b>	<b>148</b>
<b>4 ¿Cómo elaborar un código? .....</b>	<b>149</b>
<b>4.1 Urgencia de una metodología .....</b>	<b>149</b>
4.1.1 Contra la desconfianza, diálogo .....	150
4.1.2 Contra la irracionalidad ideológica, lo lúdico .....	151
4.1.3 “Una escondida agenda religiosa”: contra el fundamentalismo ética mínima .....	153
4.1.4 Contra el desgaste, reencuadre hacia la vida .....	156
4.1.4.1 Individualismo posesivo vs reconocimiento recíproco: un ejemplo de reencuadre .....	157
4.1.5 Distinguir lo legal de lo justo .....	161
4.1.6 Insuficiencia del orden jurídico .....	162
4.1.6 Dos prejuicios más, también derivados del maniqueísmo .....	166
<b>4.2 La alternativa de un taller .....</b>	<b>167</b>
4.2.1 ¿Quién debe participar? .....	167
<b>4.3 Secuencia metodológica .....</b>	<b>172</b>
4.3.1 Identificación de dilemas y problemas éticos críticos .....	172
4.3.2 Identificación y validación de grupos de interés .....	173
4.3.3 Identificación de valores y ámbitos .....	175
4.3.3.1 Ética temática: el medio de contraste .....	175
4.3.3.1.1 Ética de la palabra .....	176
4.3.3.1.2 Ética de la propiedad .....	178
4.3.3.1.3 Ética de la vida .....	178
4.3.3.1.4 Ética del trabajo .....	179
4.3.3.1.5 Ética de la relación .....	180
4.3.3.1.6 Ética de lo sagrado .....	181
4.3.4 Trabajo matricial .....	182

<b>4.4 Reglas para poner reglas</b> .....	184
4.4.1.- No sostengas una prohibición que se viola sistemáticamente .....	185
4.4.2.- No prohíbas lo que a nadie se le ocurre hacer .....	186
4.4.3.- No pongas demasiadas reglas, ni demasiado pocas .....	187
4.4.4.- No propongas reglas que no estés dispuesto a cumplir .....	189
4.4.5.- No prohíbas fuera de tu jurisdicción .....	189
4.4.6.- No intentes legislar sobre la imaginación ni controlar la espontaneidad .....	191
4.4.7.- Evita reglas que se refieran a si mismas .....	191
4.4.8.- Verifica tus premisas .....	192
4.4.9.- No regañes .....	193
4.4.10.- Reintegra a los transgresores .....	194
4.4.11.- Antes de transformar una regla, conoce su historia .....	194
4.4.12. Un comentario final y un listado de verificación .....	195
<b>4.5 Algunas formulaciones afortunadas</b> .....	<b>196</b>
4.5.1 Clientes .....	197
4.5.2 “Con” colaboradores .....	198
4.5.3 “Como” colaboradores .....	199
4.5.4 Accionistas .....	201
4.5.5 Proveedores .....	202
4.5.6 Concesionarios o distribuidores .....	204
4.5.7 Medio ambiente .....	204
4.5.8 Sociedad .....	205
4.5.9 Comunidades .....	206
4.5.10 Competidores .....	207
4.5.11 Otros posibles grupos de interés .....	208
4.5.12 De vuelta a los problemas y dilemas concretos: para garantizar que el código ilumine la realidad .....	209
<b>4.6 La tensión viabilidad-validez</b> .....	<b>210</b>
<b>4.7 Las éticas procedimentalistas ¿conjuntos vacíos?</b> .....	<b>215</b>
<b>4.8 Comunicación en los valores</b> .....	<b>215</b>
<b>5. Después del código</b> .....	<b>218</b>
5.1 ¿Ombudsman o comité? .....	218
5.1.1 Objetivo del comité .....	220
5.1.2 Criterios para su conformación .....	222
5.1.2.1 Dialogar con especialistas, ordenar sus aportaciones .....	227
5.1.3 Criterios para su operación .....	228
<b>5.2 El reto de construir un proceso inteligente</b> .....	<b>230</b>
5.2.1 Confrontar conductas, innovar sistemas, incidir en la cultura .....	231
5.2.2 Sobre la comunicación del comité con la organización .....	233
5.2.3 Sobre los indicadores de éxito del trabajo del comité .....	235
<b>5.3 A manera de conclusión: el reto de construir confianza</b> .....	<b>235</b>
<b>6. Diseño y operación de líneas éticas</b> .....	<b>237</b>
6.1 Banamex .....	239
6.2 Bavaria S.A .....	240
6.3 Cemex .....	241
6.4 Coca-Cola Femsa .....	242
6.5 Grupo Nacional Provincial .....	243
6.6 VW México .....	243
6.7 ¿Qué aprendimos?: conclusiones del recorrido .....	244
6.7.1 Garantizar la congruencia, romper las paradojas .....	244
6.7.2 Hablar de ética, buscar un enfoque preventivo .....	245
6.7.3 Conquistar la confianza: un proceso circular .....	246
6.7.4 Complementariedad con otros mecanismos de comunicación ascendente .....	247
6.7.5 Objetivos claros .....	248
6.7.5.1 Para el código .....	248
6.7.5.2 Para la línea ética .....	249
6.7.5.3 Para el comité de ética .....	249
6.7.5.4 Audiencias .....	250
6.7.5.5 Instancias y flujos .....	251

6.7.5.6 Investigación .....	253
6.7.5.7 "Outsourcing" .....	255
7 Investigación .....	257
7.1 Introducción: del futbol a la investigación .....	257
7.2 Investigación como necesidad y obligación .....	258
7.3 Instrumentos para la investigación .....	261
7.3.1 Audiencias y entrevistas .....	261
7.3.2 Otros recursos .....	262
7.4 Sobre el trabajo del comité .....	263
<b>8. Conclusiones</b> .....	<b>265</b>
8.1. El diálogo, despertador de la ética .....	267
8.2 Dialogar para identificar lo fundamental .....	268
8.3 Comunicación, valores y conciencia ética .....	268
8.4 El diálogo: cimiento de los códigos de ética válidos y viables .....	270
8.5 El diálogo: necesario para la operación y efectividad de los comités .....	272
8.6 Comités, líneas, investigación y recomendaciones: expresiones éticas de reciprocidad .....	272
8.7 Sobre los rasgos del diálogo en materia ética .....	273
8.8. Sobre el diálogo.....	274
8.9 Sobre el sujeto: noción de empresa .....	275
8.10 Sobre las asignaturas pendientes .....	277
<b>9 Colofón: honrar lo que nos rebasa</b> .....	<b>279</b>
<b>10. Bibliografía</b> .....	<b>287</b>
<b>Gráfico 1: El mapa de la ética organizacional</b> .....	<b>10</b>
<b>Gráfico 2: Tres eras en la ética organizacional</b> .....	<b>43</b>
<b>Gráfico 3: Tecnología y globalización</b> .....	<b>51</b>
<b>Gráfico 4: Las más grandes economías del mundo</b> .....	<b>53</b>
<b>Gráfico 5: Niveles de la ética</b> .....	<b>57</b>
<b>Gráfico 6: Niveles de imperatividad ética</b> .....	<b>66</b>
<b>Gráfico 7: De la custodia a la inclusión</b> .....	<b>109</b>
<b>Gráfico 8: Administrar el cambio</b> .....	<b>118</b>
<b>Gráfico 9: Fases para la construcción de una cultura ética</b> .....	<b>137</b>
<b>Gráfico 10: Los códigos de ética organizacionales</b> .....	<b>138</b>
<b>Gráfico 11: Evolución de los códigos de ética</b> .....	<b>146</b>
<b>Gráfico 12: Objeto vs ámbito</b> .....	<b>152</b>
<b>Gráfico 13: Imagen del individualismo posesivo y del reconocimiento recíproco</b> .....	<b>160</b>
<b>Gráfico 14: Matriz para la construcción de un código de ética</b> .....	<b>183</b>
<b>Gráfico 15: Stakeholders</b> .....	<b>209</b>
<b>Gráfico 16: Valores, necesidades, derechos y comunicación humana</b> .....	<b>217</b>

## 1 Introducción

Hijas de su tiempo, las empresas protagonizan y engendran problemas éticos históricamente inéditos cuya profundidad y dimensión no siempre alcanzan a apreciar y que no siempre logran resolver satisfactoriamente. Intuyen que la raíz de muchas de sus aflicciones es de orden moral, pero no cuentan siempre con herramientas prácticas ni instancias que les permitan sanearla.

Los empresarios y ejecutivos son inquilinos de una casa cuyos cimientos han escuchado crujir y que han intentado, por supuesto, reparar. Muchos de ellos reconocen no obstante que, siendo especialistas en diseño de fachadas e interiores, sus herramientas y metodologías de trabajo les resultan insuficientes. Reclaman nuevos sistemas de diagnóstico y trabajo: metodologías y herramientas nuevas.

El presente trabajo responde precisamente a la demanda de dichas organizaciones, cuyos colaboradores reconocen en el universo ético no sólo una de sus preocupaciones fundamentales, sino también una clave que les permite mirar el futuro con esperanza. Las empresas que saben de la necesidad de contar con herramientas capaces de concatenarse en una estrategia capaz de cuidar y fortalecer su cimentación moral son las principales destinatarias de este esfuerzo.

Los códigos de ética son quizá la herramienta más recurrida e imaginada para estos fines. De hecho, constituyen la más visible de las brújulas éticas de las organizaciones contemporáneas. No son pocas las empresas que, ante un escándalo de orden ético, reaccionan redactando códigos de ética para luego comunicarlos al total de su personal y, en su caso, darles carácter de obligatorio. La experiencia nos muestra, no obstante, que constituyen un elemento necesario mas no suficiente para crear culturas organizacionales marcadas por la ética. Se trata de una herramienta (para la toma de decisiones) llamada a articularse “en serie” con otras acciones y procedimientos hasta impactar realmente la cultura organizacional. Partimos de la sospecha de que, más que el código en sí, considerado como un documento, *es el proceso* que lo engendra y lo continúa (lo que pasa antes y después del mismo) lo que facilita su eficacia. Dichos procesos, el previo a la elaboración del código, el de su construcción y el de su puesta en marcha en una empresa, son también objeto de este trabajo de investigación. Intentamos dibujar

paso a paso una intervención orientada a limpiar moralmente las empresas y a inducir en las mismas buenas prácticas y procesos de mejora continua desde el punto de vista moral.

## 1.1 Marco teórico

Como todo trabajo de investigación, el nuestro está delimitado no sólo por la elección de su tema, sino también, por la de sus fuentes teóricas: las que se eligen y las que se rechazan, las que le son afines, distintas o contrarias. Las siguientes líneas buscan dar cuenta de dichas opciones.

### 1.1.1 El Mapa

La ética es un continente del vasto mundo filosófico en el que este trabajo tiene una ubicación geográfica discreta y específica.

Nos ubicamos en primer lugar intencionalmente en el país, dibujado por Apel, de las éticas aplicadas. El siglo pasado fue, como es el nuestro, testigo de la generación de desafíos éticos históricamente inéditos. Sin embargo, mientras frente a nuestros ojos se gestaban problemas y dilemas éticos insospechados, la disciplina y la discusión ética se mantuvieron no pocas veces ajenas a los mismos, normalmente enclaustrados en la academia. ¿Qué hacían allí? Normalmente, elucubrar sobre su propia fundamentación: una discusión por demás necesaria.

La bifurcación en el camino llegó en ocasiones a dar síntomas de esquizofrenia. Mientras los filósofos parecían desdeñar los problemas morales que los diarios ponían frente a sus ojos, muchos otros (los científicos, por ejemplo; la gente de la calle) se encargaron de construir opiniones en torno a los mismos, desprovistos por supuesto de la caja de herramientas filosófica. Tal pareciera que en la ética, al igual que en la política, no hubiera vacíos de poder.<sup>1</sup>

Fue la lucidez de Apel la que propuso a sus colegas contemporáneos una brújula capaz de detectar y seguir los problemas concretos sin abandonar, por supuesto, el problema de su

---

<sup>1</sup> Cfr. Al respecto: Cortina, Adela, "El estatuto de las éticas aplicadas. Hermenéutica crítica de las actividades humanas" *Isegoría*, vol. 13, 1996



propia fundamentación como disciplina. La *ética uno* y la *ética dos* debían, como en una relación sana de dos hermanos adultos, mantenerse alerta de sus hallazgos y dialogar sin estorbar la una el paso de la otra. Debían establecer una relación de beneficio mutuo; conectarse en paralelo, no en serie: el mapa de las éticas aplicadas había quedado, como un país, identificado en sus fronteras y en su soberanía.

La filósofa valenciana Adela Cortina delineó dentro de su geografía la ciudad de la ética mínima o cívica.<sup>2</sup> La historia resumida es ésta: la primera constitución laica de la historia reciente de España lanzó a los filósofos de su generación el reto de descubrir un *ethos* distinto al confesional para dar a su país viabilidad y sustento moral. Ella descubrió junto con Jesús Conill que la ética del discurso de Apel podía contribuir a dicha tarea. Desde ella pensaron que en una sociedad realmente democrática y plural podían coexistir diferentes nociones sobre la felicidad, el sentido de la vida y la muerte -a las que llamó éticas de máximos- sostenidas, como flores de distinta especie, en el jarrón de la ética de mínimos o cívica, la que apela por igual a todos los miembros de una comunidad política y cuyo contenido no es ya la felicidad ni el sentido último de la vida, sino la justicia.<sup>3</sup>

La ética empresarial tiene su domicilio en el país de esta ética mínima. Esto no quiere decir (lo explicaremos más adelante) que haya en ella temas inabordables. Específicamente, no significa que los temas propios de las éticas de máximos (felicidad, sentido, incluso espiritualidad) estén vetados<sup>4</sup>. Significa simplemente la invitación a utilizar siempre la retícula de la justicia para mirar y medir estos u otros temas.

El horizonte de la ética económica constituye el siguiente criterio de ubicación de este trabajo. Las empresas son, aunque no exclusivamente, sujetos económicos privilegiados de nuestro tiempo: incluso necesarios. Están por tanto invitadas a cuestionar la creencia, por demás extendida, de que el mundo económico y el ético marchan con lógicas separadas y no deben, por lo tanto, ni pueden, interpelarse.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Cortina, Adela, *Ética mínima*, Madrid, Tecnos, 1986.

<sup>3</sup> En el epílogo de *Ética mínima*, Adela Cortina hace un repaso histórico de la ruptura entre felicidad y virtud como paradigmas diferentes en la ética. Cfr. *Ibid.* p. 269-284

<sup>4</sup> Sobre la dimensión espiritual en la ética empresarial, consúltese Zsolnai, László. *Spirituality and Ethics in Management*. Springer, 2011.

<sup>5</sup> Conill ofrece un estudio detallado de la relación entre economía y ética en su libro *Horizontes de economía ética* en el cual hace un estudio detallado de cómo para antiguos y modernos la economía surge de la ética, aunado a una reflexión sobre aspectos económicos contemporáneos. Referimos este libro a todo el que quiera ahondar más sobre este tema: Conill, Jesús, *Horizontes de economía ética*, Madrid, Tecnos, 2004

Así pues, nuestra apreciación de la ética organizacional se ubica intencionalmente en el campo de la ética cívica y económica, al tiempo en que busca inscribirse en el continente de las éticas aplicadas.

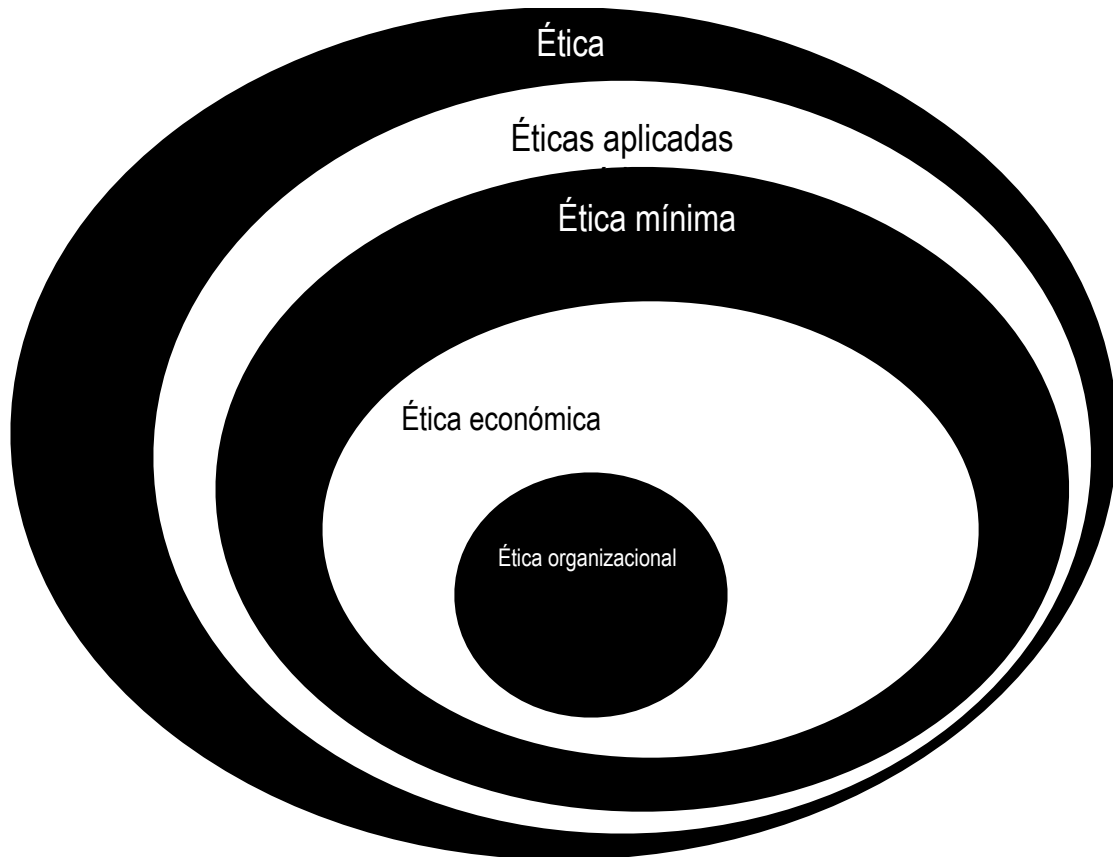


Gráfico 1: El mapa de la ética organizacional. Fuente: elaboración propia

Elegir es ciertamente renunciar. Y es necesario también tener claras y hacer explícitas las renunciaciones de una opción metodológica: las fuentes que se rechazan y por qué se hace, las estrategias que no son compatibles con la propia.

Específicamente, esta investigación contrasta con las muchas opciones –académicas, administrativas- que pretenden corregir el rumbo ético de una organización apostando exclusivamente por el control y el establecimiento de mecanismos punitivos.

Los controles –lo analizaremos más adelante- son necesarios más no suficientes en la gestión administrativa. Su exceso suele ser ineficiente. Pero más allá de ello (y ese es nuestro punto), atenta contra el cimiento mismo de la ética, que es la libertad y la convicción personal.

Las organizaciones tienen permanentemente la tentación de sostener exclusivamente en mecanismos de control y de castigo sus intervenciones éticas. Pero ¿no hay algo de paradójico en ello? ¿Acaso –vista en el espejo de la libertad- esta estrategia no se refleja contradictoria? ¿No se trata acaso de una opción que en la medida en que triunfa, fracasa dado que de hecho le roba espacio a la convicción y a la libertad humana que están en la esencia de lo ético?

En los capítulos subsecuentes, especialmente en el séptimo, hablaremos ciertamente de los mecanismos de los que las organizaciones disponen para impulsar una cultura ética. Aunque el control es ciertamente un ingrediente de las mismas, no las agota. Nuestra apuesta es la de una estrategia capaz de crear una cultura favorable al ejercicio de decisiones éticas (libres por lo tanto) que a su vez vayan cincelandando el carácter organizacional, creando y resguardando ámbitos para la deliberación y el ejercicio del diálogo racional.

### **1.1.2 Éticas dialógicas**

Aunque, junto con Escuela de Valencia, este trabajo hace de la ética del discurso de Apel un referente obligado, todas las éticas que apuestan por la comunicación, fincadas en el paradigma del encuentro, las que merecen ser adjetivadas de dialógicas, son también referencia nuestra.

La siguiente narración puede servirnos como clave para entrar al ámbito y la propuesta de las llamadas éticas dialógicas.

*Se trata de una joven esposa, profundamente enamorada, aunque pobre, que desde hace tiempo se preguntaba cómo celebrar su primer aniversario de matrimonio; qué regalar a su querido esposo para halagarlo.*

*Después de mucho pensar se le ocurrió una idea creativa, al alcance de sus posibilidades: vendería su bella cabellera para poder así comprar el más fino de los tabacos y regalárselo a su marido. Él utilizaría finalmente la bella pipa de su abuelo, lo cual no sólo agradaría a su marido, sino que le daría señorío en su trabajo como comerciante, atraería indudablemente a la clientela y redundaría en prosperidad.*

*El día de su aniversario esperó a que su esposo saliera de su casa para ejecutar su plan. Se cortó el cabello, compró el tabaco con el dinero obtenido y esperó con mucha ilusión su encuentro vespertino.*

*Se conmovió al ver venir finalmente a su esposo a lo lejos. En la medida en que éste se acercaba, ella se percató que tenía una cajita y le alegró discretamente sintiéndose correspondida, descubriendo que él también había recordado el día y pensado en regalarle algo para celebrarlo.*

*Cuando él la miró de cerca y descubrió su cabello cortado, se conmovió. Ella le pidió que le mostrara su obsequio contenido en la cajita. Él había conseguido el más hermoso de los peines y había también vendido su bella pipa, heredada del abuelo para poder comprarlo.*

Aunque analizada utilitariamente ésta es la historia de un fracaso, nos sigue conmoviendo. ¿Por qué? Quizás por permitirnos constatar el corazón de los jóvenes esposos, porque nos muestra la dimensión simbólica y el valor que las cosas adquieren en el ámbito de la reciprocidad y el amor. Nos da acceso también, tal es su intención, a la comprensión de las éticas derivadas del diálogo y el encuentro.

### **1.1.2.1 Martin Buber: la dimensión ética del vínculo**

La propuesta dialógica del entrañable filósofo judío Martin Buber,<sup>6</sup> se basa en la noción de existencia como encuentro.<sup>7</sup>

*Desde la perspectiva del dialoguista judío, las dos palabras fundamentales que nombran la relación entre la persona elocuente y el mundo no son palabras simples, sino pares de palabras con polaridades claras: el yo-ello que refiere la relación persona objeto y el yo-tú nombra el encuentro interpersonal. Así pues, el yo del hombre no es un absoluto, sino que dice necesariamente relación ya sea al mundo o al otro: señala necesariamente la otredad que simboliza.*

*Esto significa que cuantas veces hablamos y cualesquiera que sean los contenidos de nuestro lenguaje recurrimos necesariamente a cualquiera de*

---

<sup>6</sup> *Ibid.* P. 21

<sup>7</sup> Cfr. Buber, Martin, *Between man and man*. London, New York Routledge, 2002, p. 250.

*estas dos protopalabras*<sup>8</sup>. Al decir tú decimos necesariamente yo-tú, así como al decir ello, decimos yo-ello. Asimismo, decir yo es estar diciendo yo-ello o bien yo-tú.<sup>9</sup>

La relación de Yo-Ello es una relación del yo frente a un objeto.<sup>10</sup> Esta relación es una relación de dominio, que es marcada por la utilidad que el yo le da al objeto.

La relación Yo-Tú es completamente diferente. En ella, el encuentro es extraordinario e incuantificable. El Yo entra en un íntimo diálogo con el Tú que le ayuda a reconocerse como Yo. Contrario a la posesión que caracteriza a la relación Yo-Ello, el rasgo característico del Yo-Tú es el encuentro personal y es de tres tipos: la vida con la naturaleza, vida con el hombre y vida con los seres espirituales.

Las relaciones que el Yo tiene no son enteramente reducibles al sujeto con el que dialoga. El carácter objetivante del Yo-Ello, el intersubjetivo del Yo con las personas, y el religioso del Yo con Dios, pueden ser intercambiables<sup>11</sup>. Así, por ejemplo, Buber intuye que uno de los problemas de la modernidad es que la visión predilecta de esta época es la materialista, la cual promueve ver todas las relaciones del individuo como Yo-Ello (incluso entre seres humanos). Una reducción altamente dañina, pues en la teoría de Buber el diálogo entre Yo-Tú es indispensable para que el humano se comprenda como humano.

Es de esperarse que toda filosofía tenga una propuesta ética más o menos explícita. Pero en el caso de Buber, invitaciones de este tipo (no establezcas una relación instrumental Yo-Ello con quien debes establecer un vínculo personal Yo-Tu), que por momentos presentan la forma de una máxima, nos sitúan claramente en la dimensión ética de quien conocimos más bien como filósofo de la comunicación.

Una de las críticas que se le han hecho a esta teoría es que Buber sólo se enfoca en el carácter interpersonal de las relaciones, dejando de lado el ámbito de la responsabilidad política y societal que tenemos como ciudadanos y como seres humanos. Para responder a dicha crítica

---

<sup>8</sup> Esta -junto con "palabras-principio" o "palabras fundamentales"- intenta traducir el término "Grundworte" utilizado por Buber.

<sup>9</sup> Garza Cuéllar, Eduardo; *El reto de humanizar*, México, Trillas, 2011, p. 163.

<sup>10</sup> Cfr. Buber, Martin, *Yo y tú*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1994.

<sup>11</sup> Garza Cuéllar, Eduardo, "Cuatro formas de mirar" en *El reto de humanizar*, México, Trillas, México, 2008, p. 166

es posible echar mano de la noción de *cuidado*<sup>12</sup> propuesta Leonardo Boff<sup>13</sup> y Bernardo Toro quienes proponen para un tiempo como el nuestro en el que las nuevas tecnologías han aumentado el intercambio de información al cuidado como paradigma orientador de las relaciones humanas. El cuidado tiene varias dimensiones: el cuidado de uno mismo, del planeta, del intelecto, etcétera; pero es el cuidado a los cercanos, lejanos y extraños lo que complementa la teoría de Buber.

El cuidado a los cercanos y lejanos cabe más evidentemente dentro la relación “Yo-Tú”. El cuidado a los cercanos está necesariamente marcado por sentimientos afectivos que tenemos. El cuidado a los lejanos (colegas, conocidos), en cambio, se da gracias al cuidado que tengamos de las organizaciones que relacionen al Yo con las personas con las que colaboramos día a día.

Pero en la siguiente categoría, el cuidado de los extraños, se encuentra la clave que puede dar a la teoría de Buber su acceso a lo societal. Frente a la pregunta: ¿Cómo tener una relación con alguien que no conocemos? Toro y Boff proponen que es precisamente el cuidado de la esfera pública lo que nos conecta con las personas que no conocemos: pagar nuestros impuestos, por ejemplo, o cuidar de los espacios públicos son maneras en las que podemos contribuir en beneficio del extraño. Es la responsabilidad pública lo que posibilita esa relación, si bien no interpersonal, también reductible, al menos hipotéticamente, al yo-tú buberiano.

### 1.1.2.2 Hans-Georg Gadamer: Ética hermenéutica

Jesús Conill<sup>14</sup> ha investigado a fondo el tema de la ética en Gadamer<sup>15</sup>. Partiendo de la convicción de que el mundo de hoy requiere de una ética que no renuncie al carácter

---

<sup>12</sup> Para ahondar más en la noción de cuidado en la ética, consultar: Gilligan, Carol *et al. Mapping the Moral Domain: A Contribution of Women's Thinking to Psychological Theory and Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988; Gilligan, Carol *et al. Making Connections: The Relational Worlds of Adolescent Girls at Emma Willard School*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990; Noddings, Nel. *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley: University of CA Press, 1982.; Noddings, Nel. *Starting at Home: Caring and Social Policy*. Berkeley, CA: University of CA Press, 2002; Held, Virginia. *The Ethics of Care*. New York, NY: Oxford University Press, 2006.

<sup>13</sup> Cfr. Boff, Leonardo, *El cuidado necesario*, Madrid, Trotta, 2012; Boff, Leonardo. El cuidado esencial: Ética de lo humano, compasión por la Tierra. Madrid, Trotta, 2002; Álamo Santos, Macarena, “La idea de cuidado en Leonardo Boff”, *Revista Tales*, n. 4, 2012

<sup>14</sup> Conill, Jesús, *Ética Hermenéutica Crítica desde la facticidad*, Editorial Tecnos, Madrid, 2006,

hermenéutico ni tampoco al pensamiento crítico elabora una *ética hermenéutica* por la vía gadameriana. “Todo el camino del pensamiento de Gadamer había partido de la ética.”<sup>16</sup> Su tesis doctoral de 1931 estaba dedicada a la ética dialéctica de Platón. En realidad su fuente original de inspiración fue la ética aristotélica “o mejor dicho, socrático-platónico-aristotélica, si nos atenemos a su peculiar enfoque interpretativo de la filosofía antigua, dado que Gadamer descubre una continuidad de fondo entre las posiciones de Sócrates, Platón y Aristóteles.”<sup>17</sup>

Gadamer<sup>18</sup> desarrolla un modelo dialógico del entendimiento a partir de la hermenéutica de la experiencia del comprender. Al comprender un texto, lo interpretamos y lo aplicamos a la vida actual. Comprender, Interpretar y hacer aplicable un texto es un proceso unitario que toma conciencia de la historia de otros textos y de otras interpretaciones. Por eso Gadamer estudia el significado de la tradición de la conciencia histórica “en la que no se puede separar la *subjetividad* del intérprete y la *objetividad* del sentido que se trata de comprender.”<sup>19</sup> Pero sobre todo al comprender-interpretar-aplicar requerimos de una cierta *sabiduría* que tiene más un carácter moral que una competencia técnica. Al interpretar un texto, el texto se convierte en un “tú” con el cual entramos en diálogo y del cual, de alguna manera, nos hacemos responsables. Conill nos hace ver con agudeza que Gadamer redescubrió la *phrónesis* “no en el sentido de una virtud, sino en el sentido del diálogo”<sup>20</sup> y que es precisamente la prioridad de la *praxis* y de la *phrónesis* lo esencial de toda su propuesta hermenéutica.

Este modelo dialógico de Gadamer tiene muchas implicaciones que no viene al caso aquí desentrañar pero aplicado a las relaciones humanas, el comprender al otro requiere de empatía y simpatía y por eso es ya un modelo ético fundamental. La comprensión del otro se da en la medida en que durante el diálogo los participantes se guían el uno al otro hacia el mutuo acuerdo, tomando en cuenta los prejuicios de cada uno. Al reconocer el trasfondo cultural o la tradición de cada participante, se facilita el mutuo entendimiento, lo que hace al diálogo más productivo.

---

<sup>15</sup> Cfr. Agustín Domingo Moratalla, *El arte de poder no tener razón. La hermenéutica dialógica de H.G. Gadamer*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1991.

<sup>16</sup> Vid. Gadamer, Hans-Georg “Sobre la posibilidad de una ética filosófica” en *Antología*, Sígueme, Salamanca, 2001. nota 10, p.133

<sup>17</sup> Conill, Jesús *Op. Cit.*, p. 150.

<sup>18</sup> Cfr. Gadamer, Hans-Georg, *Verdad y método*, Sígueme, Salamanca, 1977. P.344ss.

<sup>19</sup> Mauricio Beuchot-Francisco Arenas-Dolz (dirs.) *10 palabras clave en hermenéutica filosófica*, Editorial Verbo Divino, 2006. p. 59.

<sup>20</sup> Conill, Jesús *Op. Cit.*, p.162.

### 1.1.2.3 Emmanuel Lévinas: la menesterosidad nos interpela

La relación entre el ámbito ético y de la interacción es indiscutible en el pensamiento de Emmanuel Lévinas. Para este pensador lituano, heredero de la tradición judía, la ética se origina precisamente en el encuentro con el otro; específicamente con la condición de menesterosidad que en una u otra forma todos compartimos. De ahí que cualquier encuentro con la necesidad del otro, aún en apariencia circunstancial (el que pudiera darse en la calle con un mendigo por ejemplo) apele a nuestra responsabilidad, incluso en el caso de no acudir a su llamado. Al encuentro con el necesitado debemos no sólo las nociones primeras de sentido y de cuidado, sino los problemas de justicia e incluso la invitación al amor, que como “fertilidad” produce en el ser la multiplicidad de las sustancias.<sup>21</sup>

La propuesta dialógica de Lévinas se basa en el dualismo y la relación entre el Yo y el Otro. Al estar frente a la presencia del Otro, el Yo lo reconoce y entra en diálogo con él. Para Lévinas lo importante del diálogo no es el contenido, sino la necesidad de una respuesta por parte del Yo. Esta necesidad de respuesta implica una responsabilidad (no en sentido de reciprocidad, sino como la respuesta de un llamado). De esta manera, el Otro no es objetivado, es un espejo por el cual regresamos a nosotros mismos.

### 1.1.2.4 Karl-Otto Apel: Construir normas dialogando

Más allá de la necesaria separación que realiza Apel entre la fundamentación de la ética y su aplicación, *el diálogo* constituye una de las categorías fundamentales de su teoría ética. Para Apel<sup>22</sup>, los logros científicos y tecnológicos multiplican exponencialmente las actividades en las que se ve inmiscuido el ser humano. Esto significa un problema para la ética: mientras más actividades humanas haya, aparecerán con ellas más problemas éticos, multiplicando la complejidad de esta disciplina filosófica. Apel propone como solución la ética del discurso, en la que la fundamentación de las normas morales se da en un discurso libre al ser afirmadas por

---

<sup>21</sup> Cfr. Lévinas, Emmanuel, *Totalidad e infinito: ensayo sobre la exterioridad*, Sígueme, Salamanca, 2002.

<sup>22</sup> Cfr. Al respecto Apel, Karl-Otto *Diskurs und Verantwortung*, Suhrkamp, Frankfurt, 1988 y Apel, Karl-Otto *Transformación de la filosofía trascendental: el a priori de la comunidad de comunicación* en *La Transformación de la Filosofía*, Taurus, Madrid, 1985



todos los participantes del diálogo. Esta fundamentación a través del diálogo requiere una “comunidad ideal de comunicación” que necesita de ciertas condiciones sociológicas y lingüísticas.

Es Imre Ungvari<sup>23</sup> quien adjetiva la ética del discurso de Apel como dialógica asociándola con la propuesta de Buber, Lévinas y Gadamer.<sup>24</sup>

Ungvari intuye que estas teorías dialógicas surgen de la necesidad de superar la distancia entre el Yo y el Otro. En un mundo que ha perdido el interés por la búsqueda de un principio unificador, el diálogo surge como una propuesta interesante, capaz de tomar en cuenta la multiplicidad de interpretaciones y puntos de vista que pululan en la actualidad. Si dibujamos el desarrollo de la filosofía como un tránsito del paradigma del objeto al del sujeto y de éste al del encuentro, estas filosofías estarían, junto con las éticas que de ellas emanan, claramente ubicadas en el tercer paradigma filosófico del encuentro.<sup>25</sup>

### 1.1.3 Su tiempo

Tanto como en el espacio, una investigación –como una persona, una sociedad o una escuela- requiere ubicarse en el tiempo. La escuela de Valencia<sup>26</sup>, que es referente nuestro, es heredera de toda una generación de pensadores empeñados en regresar la especulación filosófica a la vida, a lo concreto. De dicha generación da cuenta Ortega y Gasset en el prólogo para alemanes a *El tema de nuestro tiempo* que es el único texto en el que refiere su itinerario filosófico. En él apunta: “las filosofías neokantianas o próximas a ellas, únicas vigentes entonces, nos producían un extraño efecto que no nos atrevíamos a confesarnos: nos parecían forzadas... (...) Bastaría decir que aquellas filosofías nos parecían profundas, serias, agudas, llenas de verdades y, no obstante, sin veracidad. En ellas no sólo se admitía lo que francamente se presentaba como verdad, sino que, además, se forzaba a tomar aspecto de tal a muchas cosas

---

<sup>23</sup> Cfr. Ungvari, Imre. “Dialogical Ethics for Business” in Zsolnai, Laszlo. *Ethical Prospects. Economy, Society and Environment. Volume I*. Berlin, Springer, 2009.

<sup>24</sup> Entre otras. Pedro Laín Entralgo hace un magnífico recorrido de la historia de la tensión entre el Yo y el Otro en el pensamiento filosófico, del cual se derivan teorías dialógicas aplicables a la ética como la de Jaspers, Scheler, Ortega y Gasset, etcétera. Cfr. Laín Entralgo, Pedro, *Teoría y realidad del otro*, Madrid, Alianza, Madrid, 1983.

<sup>25</sup> Cfr. Siurana, Juan Carlos, *Una brújula para la vida moral. La idea de sujeto en la ética del discurso de Karl-Otto Apel*, Granada, Comares, , 2003

<sup>26</sup> Consultar: Sánchez Pachón, Javier, “La Escuela de Valencia: Ética y Hermenéutica” *La Albolafia*, n. 2, 2014

que no lo eran; se entiende que no lo eran para los mismos que las afirmaban<sup>27</sup>. El debate entre esta generación de pensadores, que son los nuestros y sus maestros –los neokantianos que frente a sus ojos pulían la veleta del edificio racionalista- se asemeja al entrañable diálogo del Principito con el geógrafo:

- Soy geógrafo – dijo el Señor anciano.
- ¿Qué es un geógrafo?
- Es un sabio que sabe dónde se encuentran los mares, los ríos, las ciudades, las montañas y los desiertos.
- Eso es muy interesante – dijo el principito. – ¡Éste es, por fin, un verdadero oficio! - Y echó un vistazo a su alrededor sobre el planeta del geógrafo. Nunca había visto un planeta tan majestuoso.
- Su planeta es hermoso. ¿Tiene océanos ?
- No puedo saberlo – dijo el geógrafo.
- Ah! – (El principito estaba decepcionado). – ¿Y montañas ?
- No puedo saberlo – dijo el geógrafo.
- ¿Y ciudades y ríos y desiertos ?
- Tampoco puedo saberlo – dijo el geógrafo.
- ¡Pero usted es geógrafo!
- Exactamente – dijo el geógrafo – pero no soy explorador. Carezco totalmente de exploradores. No es el geógrafo quien va a contar las ciudades, los ríos, las montañas, los mares, los océanos y los desiertos. El geógrafo es demasiado importante para andar paseando. No abandona su escritorio<sup>28</sup>.

Este trabajo, como el del grupo de filósofos que lo inspiran, no es “tan importante” como para quedarse sentado en el escritorio. Más aún, comparte la convicción de que el claustro académico, si bien es capaz de aportar a la actividad filosófica la distancia y el silencio que le son necesarias, puede convertirse también en una confortable e inconsciente prisión, en la jaula de oro que aísla al filósofo de la vida. La academia es –lo sabe la biografía de los más grandes filósofos de la historia- sólo uno de los lugares posibles para desarrollar esta disciplina de cuyos riesgos –el solipsismo, la falta de veracidad, el atrincheramiento- nos advirtió toda una generación de pensadores.

---

<sup>27</sup> Ortega y Gasset, José. *Obras completas*, tomo IX, Madrid, Taurus: 2010 p. 145.

<sup>28</sup> Saint-Exúpery, Antoine, *El Principito*, Barcelona, Salamandra, 2008.

Pero la lógica de las generaciones, expuesta genialmente por Ortega, supone no sólo la tensión, sino también continuidad. La relación entre generaciones está marcada por ambos rasgos. Esto significa que, aun cuando una generación ha alcanzado una perspectiva histórica mayor que la anterior, está llamada a reconocer que su visión es debida a la de las generaciones anteriores en cuyos hombros se apoya. Cuando alguien –individuo, sociedad, escuela- no reconoce su deuda con sus antecesores, cuando no los honra, comete el pecado del adanismo.

En el caso que nos ocupa, esto significa que la generación filosófica que antecede a la escuela de Valencia, si bien se revela contra de las filosofías neokantianas, específicamente contra el culto a la academia que termina atrapando en su claustro, reconoce en la ética kantiana una raíz fundamental.

Para quien, ante el riesgo del extravío, sintiera la humana necesidad de ubicar geográficamente a la escuela de Valencia dentro de las coordenadas de la historia del pensamiento, podemos decir que un primer eje para ubicarla es sin duda la tradición del pensamiento ilustrado alemán que tiene su raíz en Kant, deja su huella en la escuela de Frankfurt, y se continúa hoy de manera muy especial en Apel y Jürgen Habermas.

La segunda coordenada es, sin duda, la tradición filosófica española representada por Unamuno y el citado Ortega, que marca su trazo a través de Zubiri, de José Luis L. Aranguren y otros tantos contemporáneos que han sido interlocutores, compañeros y entrañables amigos de Adela Cortina como Ricardo Alberdi, Javier Muguerza, el personalista comunitario Carlos Díaz, Esperanza Guisán y, por supuesto, Jesús Conill.<sup>29</sup>

Ortega intuye que en la intención de insertar España a Europa -misma que parece ser una manía ibérica ancestral- la relación de su país con Francia se encuentra prácticamente agotada. La interacción franco-española ha dado ya sus mejores frutos y al madrileño le ilusiona más acercarse al pensamiento alemán. Su experimento de fermentación cruzada no sólo terminó

---

<sup>29</sup> Referimos al lector las obras más importantes de cada autor: Zubiri, Xavier, *Naturaleza, Historia, Dios*, Madrid, Alianza, 2004; López Aranguren, José Luis, *Propuestas Morales*, Madrid, Tecnos, 1984; Alberdi, Ricardo, *Tres intentos de liberación humana*, Irún, Ethos, 1971; Muguerza, Javier, *Ética de la incertidumbre*, Madrid, Plaza y Valdés, 1998; Díaz, Carlos, *El sujeto ético*, Madrid, Narcea, 1983; Guisán, Esperanza, *Razón y pasión en ética. Los dilemas de la ética contemporánea*, Madrid, Hombra anthropos, 1990.

revitalizando la cultura española, sino que, a juicio de algunos, obtuvo para su país el reconocimiento y respeto europeos, que sólo podían alcanzarse a través de la filosofía.<sup>30</sup>

Valencia es digna heredera y continuadora de dicha tradición y es también digna interlocutora de la filosofía alemana y universal.

Más allá de lo mucho de anecdótico que esta conjunción pueda tener, dicho encuentro se expresa en la ecuación: *Alemania más España igual a universalidad*, tan inspiradora para quienes creemos que la filosofía no puede caer en ningún tipo de regionalismo, so pena de traicionarse.

En el terreno específico de la filosofía moral, la universalidad constituye una aspiración histórica tanto para las tradiciones de raíz metafísica como kantiana o de cualquier otra estirpe. Quienes sostienen estar construyendo filosofía desde un contexto a tal grado *sui géneris* que sus conclusiones son incomprensibles en otras latitudes socioeconómicas, pierden más de lo que ganan y son profundamente cuestionables.

Así como la historia del pensamiento nos ha mostrado que el dilema localidad-universalidad es falso, la del humanismo nos invita a formarnos y a educar en un cosmopolitismo arraigado.

#### **1.1.4 Una convicción compartida, un marco**

Un mapa como el presentado en el esquema anterior, si bien ayuda a quien requiere ubicación, puede desinteresar a quien, como niño, se siente encerrado dentro de una escuela.

---

<sup>30</sup> A juicio de Manuel García Morente, “el curso” de Ortega dado en los meses de mayo y junio de 1929 representa, sin más, “la incorporación definitiva de España al río caudal de la cultura humana contemporánea” (El Sol, junio de 1929). En marzo de 1936 sostendría una opinión similar en el mismo diario con motivo de las bodas de plata de Ortega con la Universidad de Madrid. Para García Morente, Ortega, más que un profesor de filosofía, intérprete de los filósofos alemanes, es un innovador que llega a ser digno interlocutor de los mismos. Cfr. García Morente, Manuel, *Estudios y ensayos*, Buenos Aires, Lozada, 2005 p 21 y 212.

¿Qué decir a quien, interesado por el tema, no compartiera nuestras apuestas conceptuales (Apel, Cortina, Conill, escuela de Valencia), a quien viera en nuestras opciones más que mapas y anteojos, barrotes y encierro?

Para algo más que animar a los posibles asfixiados a seguir leyendo: para mostrar la cercanía de este enfoque con otros muchos vigentes en la investigación ética es necesario evidenciar que *la noción de dignidad humana* está en el centro y en la base de nuestra investigación.

#### **1.1.4.1 Noción de dignidad humana**

Alguien correcto y bienintencionado preguntó alguna vez a Jorge Font, campeón mundial de esquí acuático en la categoría de personas con discapacidad, cómo se debe decir a una persona que está en una silla de ruedas... ¿discapacitado?, ¿minusválido? ¿Cuadripléjico? Respondió de una manera genial y contundente cuya profundidad fui descubriendo poco a poco:

- Personalmente, prefiero que me digan Jorge.

Más allá del adjetivo utilizado o del políticamente correcto, su respuesta nos invitaba a centrar la atención en el sustantivo, *en lo sustantivo* que es la persona y su dignidad.

Y el carácter sustantivo del ser persona se traduce en la orientación ética fundamental de no tratar a nadie como un medio, un instrumento, un número o una cosa, sino como un fin en sí mismo.

Siendo el respeto a la dignidad humana un principio radical, en lugar de aislarlo para comprenderlo -como a un virus- podemos reconocerlo en contraste con orientaciones éticas distintas; específicamente, las que lo trasgreden.

Eso hace intuitiva y genialmente Saint-Exupéry en un luminoso fragmento de *El principito*. Antes de llegar a la tierra, su entrañable protagonista se topa con personajes en los

que su lucidez de niño descubre algunas de las formas arquetípicas con las que el mundo de los adultos trasgrede cotidianamente dicho principio radical.

Hemos referido su conversación de ese entrañable personaje con el geógrafo, perdido en el mundo de los conceptos de la vida.

Antes, su encuentro con el rey le advirtió la manera como la obsesión puede alejarnos de las personas y atentar contra su dignidad. El rey del principito caricaturiza la soledad del poder: lo ama al grado de quedarse solo con él. Es el único habitante de su asteroide.

Su conversación con el vanidoso nos muestra otra trasgresión típica al principio de la dignidad humana, otra forma común de utilización del otro.

*El segundo planeta estaba habitado por un vanidoso:*

*-¡Ah! ¡Ah! ¡Un admirador viene a visitarme! -Gritó el vanidoso al divisar a lo lejos al principito.*

*Para los vanidosos todos los demás hombres son admiradores.*

*-¡Buenos días! -dijo el principito-. ¡Qué sombrero tan raro tiene!*

*-Es para saludar a los que me aclaman -respondió el vanidoso. Desgraciadamente nunca pasa nadie por aquí.*

*-¿Ah, sí? -preguntó sin comprender el principito.*

*-Golpea tus manos una contra otra -le aconsejó el vanidoso.*

*El principito aplaudió y el vanidoso le saludó modestamente levantando el sombrero.*

*"Esto parece más divertido que la visita al rey", se dijo para sí el principito, que continuó aplaudiendo mientras el vanidoso volvía a saludarle quitándose el sombrero.*

*A los cinco minutos el principito se cansó con la monotonía de aquel juego.*

*-¿Qué hay que hacer para que el sombrero se caiga? -preguntó el principito.*

*Pero el vanidoso no le oyó. Los vanidosos sólo oyen las alabanzas.*

*-¿Tú me admiras mucho, verdad? -preguntó el vanidoso al principito.*

*-¿Qué significa admirar?*

*-Admirar significa reconocer que yo soy el hombre más bello, el mejor vestido, el más rico y el más inteligente del planeta.*

*-¡Si tú estás solo en tu planeta!*

*-¡Hazme ese favor, admírame de todas maneras!*

*-¡Bueno! Te admiro -dijo el principito encogiéndose de hombros-, pero ¿para qué te sirve?*

*Y el principito se marchó.*

*"Decididamente, las personas mayores son muy extrañas", se decía para sí el principito durante su viaje.<sup>31</sup>*

Su encuentro con el bebedor tampoco tiene desperdicio: muestra contundentemente una peor forma de solipsismo que no es sólo intelectual, sino moral.

El principito es un niño y, como tal, pregunta. Al ver a un hombre tomando le pregunta.

*-¿Por qué bebes?*

*-Bebo para olvidar, responde el bebedor.*

*- ¿Para olvidar qué? replica el principito.*

*-Para olvidar que siento vergüenza*

*- ¿Vergüenza de qué? -se informó el principito deseoso de ayudarle*

*- ¡Vergüenza de beber! concluyó el bebedor que se encerró nueva y definitivamente en el silencio.*

El principito se encontró también con un hombre de negocios, convencido de que se ocupa de cosas serias, de la necesidad de ocupar su tiempo en ellas: igualmente perdido del mundo de los demás, que terminan siendo, también son para él, un medio.

Finalmente este viajero interplanetario, quien en realidad es un sediento de encuentro, se encuentra con un hombre enajenado en el culto a la actividad: un activista, el farolero que de alguna manera es su preferido. Le enternece su fidelidad a su misión, a un oficio. También su convicción de que realiza algo importante y la absoluta seriedad con la que se entrega al trabajo.

Además, en el oficio de éste -encender cada noche un farol- reconoció algo bueno que no había visto en el quehacer del rey, el vanidoso, el hombre de negocios y el bebedor.

---

<sup>31</sup> Saint-Exúpery, Antoine, *Op Cit.*

*“Su trabajo, se dijo, al menos, tiene sentido. Cuando enciende su farol, es igual que si hiciera nacer una estrella más o una flor y cuando lo apaga hace dormir a la flor o a la estrella. Es una ocupación muy bonita y por ser bonita es verdaderamente útil”.*

Pero el lúcido corazón del principito se estremece también al adivinar a su anfitrión cautivo de un laberinto sutil pero voraz, inflexible en sus demandas; víctima de su incapacidad de descifrar sus trampas y cuestionar sus leyes, de su propia asiduidad.

Así refleja Saint-Exupéry –genial, sencillamente- el afán del hombre contemporáneo, empeñado en cosas que nunca llegan, incluidas las horas de descanso que, en todo caso, le resultan tan enajenantes como el trabajo mismo.

El farolero es nuestro contemporáneo. Somos nosotros mismos, con reloj pero sin tiempo, posponiendo la felicidad a un futuro que nunca llega, devorados por nuestras agendas, agotados, sin tiempo, perdidos de nuestra humanidad.<sup>32</sup>

De la dignidad, como del oxígeno, nos enteramos cuando falta. La intuimos y requerimos como el aire. Tal ha sido al menos la propuesta metodológica de este pequeño recorrido por la obra genial del piloto aviador francés.

Hemos referido esto para subrayar y sugerir posibles confluencias de nuestra opción metodológica con otras posibles de raíz humanista.<sup>33</sup>

#### **1.1.4.2 Noción de derechos humanos**

Para agregar una nota más en este sentido, podemos decir que si bien la definición y descripción en profundidad de la dignidad humana rebasa la aspiración de esta investigación, la

---

<sup>32</sup> Habrá que leer la manera en que la fuerza filosófica de Han retrata este aspecto de nuestro tiempo. Han, Byung-Chul, *La sociedad del cansancio*, Barcelona, Herder, 2012.

<sup>33</sup> Aquí por supuesto tenemos en mente a Kant y la relación entre autonomía y dignidad. Para ahondar más sobre esta idea y su vínculo con los imperativos categóricos, referimos los siguientes textos: Hill, Thomas E., *Dignity and Practical Reason in Kant's Moral Theory*. Ithaca, Cornell U. P., 1992; Reath, Andrews, 1994, “Legislating the Moral Law” *Nôus* 28, No. 3, Dec



declaración de los derechos humanos puede entenderse como una expresión que hace explícita dicha norma radical. La expresión dignidad humana pudiera parecer abstracta a los ojos de algunos. Además, difícilmente rebatible. No sospechamos del consenso que se suele generar en torno a la dignidad humana, pero presentar a los derechos humanos como una visión amplia o explicitación de la misma es una apuesta metodológica que puede ayudarnos a profundizar en su comprensión.

Quienes comparten el entusiasmo y el consenso, incluso la investigación, en torno a los derechos humanos son también cercanos nuestros y pueden quizá –tal es nuestro propósito– hacer suyas las propuestas del presente trabajo.

Ante la pregunta ¿Cómo podemos reconocer un derecho humano? Thomas Pogge propone seis características “incontrovertidas” que todo derecho humano posee en su sentido moral:

- a. Deben expresar intereses morales fundamentales. Esto significa que cualquier agente moral debe respetarlos, sin importar la legislación nacional o internacional, pues cualquier ordenamiento legal tiene un deber moral para con los derechos humanos.
- b. Las preocupaciones morales que expresan son de peso, e importan más que cualquier otra norma.
- c. Se refieren únicamente a los seres humanos y a su estatus moral.
- d. Todos los humanos tienen un estatus igual cuando se refiere a las preocupaciones morales que expresan.
- e. Su validez es irrestricta a todos los seres humanos, independientemente de cultura, época, religión o tradición moral.
- f. Las preocupaciones morales expresadas en los derechos humanos son capaces de ser comprendidas y apreciadas por todos los seres humanos.<sup>34</sup>

El tratamiento del tema de los derechos humanos se viene gestando desde el siglo XVII. Si bien hay ciertos antecedentes, como la Carta Magna de 1216, éstos son escasos. Pensadores de la talla de Locke y Voltaire entre otros contribuyeron a esbozar los cimientos de este tema, cuyos principios se ven reflejados en la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789.

---

<sup>34</sup> Cfr. Pogge, Thomas, *Hacer justicia a la humanidad*, Ciudad de México, CFE, 2009. P. 76

En nuestra época, el texto fundamental es la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Al terminar la Segunda Guerra Mundial se creó la Organización de las Naciones Unidas, con el firme propósito de evitar las atrocidades presentadas durante los años de conflicto. La declaración de 1948 sería la piedra angular de esta organización transnacional y de este movimiento, postulando los derechos que salvaguardarían la dignidad humana de cada individuo.

En el preámbulo, se lista la exposición de motivos de la declaración, citando las barbaries ocurridas en el pasado, y la necesidad de la divulgación de ella misma, así como ser protegida por un estado de derecho y apelando a las relaciones amistosas entre los estados como medios para proteger la dignidad humana.

Los artículos 1 y 2 estipulan que todos los seres humanos son iguales y, por lo tanto, gozan de los mismos derechos expresados en la declaración.

En los artículos comprendidos del 3 al 21 se recogen los derechos civiles y políticos, los cuales se llaman de primera generación (término que explicaremos más adelante). Los derechos citados van desde los derechos individuales (como el derecho a la libertad, a la vida, y a la representación jurídica), a los derechos del individuo con respecto a la comunidad (como la libertad de tránsito) y por último hasta los derechos de libertad de pensamiento, expresión y religión.

Los artículos 22 a 27 recogen los derechos económicos, sociales y culturales, o los llamados derechos de segunda generación. En éstos se encuentran el derecho al trabajo y a la educación.

Por último, los artículos 28, 29 y 30 señalan los límites del ejercicio de estos derechos. De gran interés resulta, en particular el artículo 28, pues, de nuevo siguiendo a Thomas Pogge<sup>35</sup>, este artículo expone la comprensión que tiene la declaración sobre los derechos humanos. El artículo 28 reza lo siguiente: "Toda persona tiene derecho a que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades proclamados en esta declaración se hagan plenamente efectivos". De esto se deriva que la forma en la que el Estado proteja y facilite el

---

<sup>35</sup> Cfr. *Ibid.* P. 84 y ss.

acceso a esos derechos es la forma en la que se le evaluará moralmente. Esta es la innovación del artículo 28: la comprensión que propone, hace que los derechos humanos estén por encima de los estados, contrario a otras comprensiones, como que los derechos humanos son derechos morales que los individuos tienen con respecto de sus gobiernos. Pogge llega al punto de afirmar que, siguiendo esta interpretación, los individuos podrían negarse a seguir apoyando a un estado que se niegue de una manera evitable a ejercer los derechos humanos, aunque sólo en casos extremos (cita Pogge el ejemplo de los ciudadanos alemanes al final de la guerra, que cesaron de apoyar al gobierno nazi). El artículo 28 es reflejo de la importancia que tiene la Declaración Universal de Derechos Humanos en la defensa de la dignidad humana.

En 1979, en el Instituto Internacional de Derechos Humanos, el jurista Karel Vasak propuso una división para clasificar los distintos tipos de derechos humanos, utilizando el término desde 1977<sup>36</sup>. Los divide en tres generaciones, cada una correspondiente a una máxima de la Revolución Francesa ("libertad, igualdad y fraternidad).

Los principios que aparecen en la Declaración de 1789 y la mayoría de los de la de 1948 son derechos de primera generación. Estos se refieren a la libertad política y civil. Sirven para proteger de manera negativa a los individuos contra los excesos del Estado. Ejemplos de derechos de primera generación son el derecho de expresión y el derecho a la participación en la elaboración de las leyes.

Entre los derechos de segunda generación encontramos el derecho al trabajo y a la educación. Estos derechos protegen la igualdad y son económicos políticos y sociales. Contrario a los de primera generación, son derechos de ley positiva, y se necesita del apoyo institucional del Estado para poder ser implantados.

En los de tercera generación se categorizan una amplia gama de derechos. Se les nombra los derechos de la solidaridad, porque se necesita de un grupo de individuos para poder ser ejercidos. Entre ellos se encuentran el derecho a la paz, a la autodeterminación y a la protección de minorías (ya sean sexuales, raciales, religiosas, etc.)

---

<sup>36</sup> Karel Vasak, "Human Rights: A Thirty-Year Struggle: the Sustained Efforts to give Force of law to the Universal Declaration of Human Rights", *UNESCO Courier*30:11, Paris: [United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization](#), November 1977.

Por último, fuera de la categorización de Vasak, se encuentran los derechos de cuarta y quinta generación. Estos derechos son los de las generaciones futuras y que hoy en día siguen siendo debatidos. Se refieren a temas surgidos en años recientes, como la explotación de los recursos espaciales y la ingeniería genética.

#### 1.1.4.2.1 Dignidad y derechos en la empresa

Los derechos humanos se han interpretado comúnmente como obligaciones de los Estados, mismos que en no pocas ocasiones han argumentado que la carencia de recursos no les facilita comprometerse con acciones específicas para darles vigencia.

Ahora bien ¿En qué sentido las empresas tienen que ver con los derechos que hemos descrito? ¿En qué se traduce el respeto a la dignidad de la persona en el ámbito empresarial? ¿Tienen realmente que ver los derechos humanos y la dignidad humana con el mundo organizacional, con los negocios, con la economía? ¿Acaso las declaratorias de los derechos humanos apelan exclusivamente a los Estados? ¿Competen al mundo de las empresas, al llamado nivel meso, en algún sentido? ¿Acaso el de la empresa y los derechos humanos son mundos que no se tocan? ¿Qué implicaciones tendría este divorcio?

La idea de que la dignidad, los derechos y la ética en general no atañen a ciertos ámbitos resulta ser tan extendida como peligrosa, especialmente cuando el ámbito de excepción es uno como el laboral, que absorbe tanto de nuestro tiempo, nuestra energía y nuestra cotidianeidad.

La filosofía, que más que como una especialidad se comprende a sí misma como un saber arquitectónico, llamado a descubrir la ubicación de las ciencias en el edificio del saber, suele rebelarse contra la necesidad de segmentar asignaturas, profesiones y disciplinas, hija del paradigma de la especialización, que tanto nos daña y confunde. En el ámbito específico de la moral, la filosofía nos recuerda que no somos morales por ser filósofos, sino por ser personas, que los seres humanos somos, en palabras de José Luis L. Aranguren, estructuralmente morales.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Cfr. Aranguren, José Luis, *Ética*, Alianza, Madrid, 1979; "El hombre, estructuralmente moral", En *Propuestas morales* Madrid, Tecnos, 1983

Exentar apriorísticamente determinada disciplina de la reflexión ética equivaldría a desconocer en nosotros dicha condición estructural. Considerar a la ética una especialidad más, desvinculada de la actividad empresarial, de la economía, la administración o las disciplinas técnicas equivaldría a abdicar de un ingrediente esencial de nuestra humanidad.<sup>38</sup>

Hay algo más: así como la calidad de una orquesta no la define el mejor sino el peor de sus instrumentistas (un solo músico desafinado desafina a la orquesta toda), el perfil moral de una empresa no se define por el ámbito más virtuoso de su actuar cotidiano, sino por aquél que descuida mayormente.

Pueden existir por ejemplo empresas que cumplen ejemplarmente con sus responsabilidades laborales a costa de las sociales o que tienen una relación transparente con sus accionistas, pero no una sustentable con el medio ambiente. Puede darse el caso de una organización capaz de establecer vínculos de beneficio mutuo con sus clientes, pero no con sus proveedores, etcétera.

Muy probablemente, aunque su termómetro moral esté obligado a registrar sus virtudes, su estatura moral esté definida por sus negligencias y descuidos. De ahí que exentar un área de la acción empresarial del ojo moral (la mercadotecnia o las finanzas por ejemplo) equivaldría a dispensar de la misma al total de la empresa.<sup>39</sup>

Ahora bien ¿cuál es la manera específica en que la ética se vincula a la acción empresarial y cómo puede fomentarse dicha acción en las organizaciones? Este trabajo busca ser una respuesta a estas preguntas; sobre todo una propuesta específica para atenderlas.

---

<sup>38</sup> Sobre la necesidad de la reflexión ética en el mundo empresarial, consúltese: Dekker, Wisse, "The Responsible Corporation and The Subversive Side of Ethics" en Enderle, Georges; Almond, Brenda, *People in Corporations Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Dordrecht, Springer, 1990; De George, Richard T. "Using the Techniques of Ethical Analysis in Corporate Practice" en Enderle, Georges; Almond, Brenda. *People in Corporations Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Dordrecht, Springer, 1990

<sup>39</sup> Referimos sobre este tema a las reflexiones de la escuela de Valencia, sobre todo: Conill, Jesús, *Horizontes de economía ética*, Madrid, Tecnos, 2004; García Marzá, Domingo, *Ética empresarial del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004; Cortina, Adela *et al*, *Ética de la empresa, Claves para una nueva Cultura Empresarial*, Madrid, Trotta, 2003; Cortina, Adela, *Por una ética del consumo*, Madrid, Taurus, 2002

## 1.2 Hipótesis

### 1.2.1. Hipótesis central: El diálogo intencionado, clave en la construcción de culturas éticas en las organizaciones

Nuestra *hipótesis principal* es que la activación del diálogo sobre la dimensión ética de las organizaciones de suyo facilita la vivencia ética en las mismas. No son pocas las empresas contemporáneas en las que, aunque se intuye fundamental, el tema ético es un tabú. Sus conversaciones versan mayormente sobre cuestiones de orden técnico y administrativo; ocasionalmente se ocupan de temas relativos a la percepción (emocional) que los colaboradores tienen de su entorno laboral, de temas como el clima organizacional y la inteligencia emocional; pero raramente se habla de temas de orden moral. Encontrar espacios y mecanismos para tales fines es fundamental en la formación de una cultura organizacional ética, tanto en la construcción de códigos de ética viables y válidos, como en las demás acciones estratégicas que se articulan estratégicamente para facilitar su práctica. Entre ellas destacan la formación de un comité de ética orientado a la educación de la empresa, la de un sistema de comunicación de posibles desviaciones al código , , en lo que se refiere el proceso de desarrollo de la cultura . El diálogo ha sido un vehículo privilegiado, incluso necesario, del quehacer filosófico que promete ser, por sí mismo, clarificador para la toma de decisiones y la resolución de no pocos dilemas y problemas de orden ético. No son pocas las empresas que parecen haberse privado de este recurso ancestral. Rescatar esta práctica es la primera aspiración de la intervención que propondremos.

### 1.2.2 Segunda hipótesis: El diálogo es un arqueólogo de temas críticos

A diferencia de un código civil, un código de ética empresarial no está llamado a pronunciarse sobre el total de las posibles trasgresiones a la conducta que la organización busca promover en su seno. Su vocación es pronunciarse únicamente sobre las situaciones que duelen a una organización específica en un momento determinado de su historia: sobre sus dilemas y problemas críticos e orden moral. De ahí que el primero suele rematar cada una de las secciones de su escrupuloso capitulado frases del tipo "...las demás situaciones no contempladas en ese código que atenten contra el espíritu de la ley". Además, un código de orden jurídico es

normalmente reactivo, requiere la referencia a conductas observables y medibles (tipificables dirían los legisladores, conductuales, los psicólogos), mientras el otro no tiene que limitarse a las mismas: puede pronunciarse también sobre los compromisos de una comunidad empresarial en términos aspiracionales, de actitud y mentalidad, al tiempo en que, al estar llamado a ser una orientación para la toma de decisiones, puede ser también proactivo y preventivo.

Surgen las preguntas: ¿Cómo identificar las situaciones críticas sobre las que la empresa debe pronunciarse? ¿Cómo garantizar que se trate realmente de sus dilemas y problemas críticos? Con ella, nuestra *segunda hipótesis*: el diálogo entre los actores de la vida organizacional, especialmente entre aquellos que se encargan de sus interfaces (es decir de la comunicación entre sus grupos de interés o stakeholders) es suficiente para identificarlas.

### **1.2.3 Tercera hipótesis: El diálogo es un vehículo de la conciencia ética.**

Dialogar sobre los asuntos de orden moral hipotéticamente estimula también en desarrollo de la conciencia ética, tanto a nivel personal, como organizacional. Esta *tercera hipótesis* asume una distinción que debemos hacer explícita desde ahora: la que traza una línea entre el ámbito ético personal (al que denominamos nivel micro) del organizacional, que se ha llamado nivel meso. La manera como ambos se desarrollan y relacionan entre sí, así como la forma en que ambos se relacionan con el ámbito más amplio que es el de la dimensión ética social o nivel macro son también materia de este trabajo de investigación.

Tal es pues nuestra tercera hipótesis de trabajo.

### **1.2.4 Cuarta hipótesis: El diálogo es el cimiento de los códigos de ética válidos y viables**

Nuestra *cuarta hipótesis*, de especial peso, propone al diálogo como un elemento imprescindible de la generación de códigos de ética válidos.

El requisito de validez es fundamental en la redacción de las normas y directrices que un código de ética organizacional contiene. Las empresas deben aspirar no sólo a contar con un código cualquiera como quien cubre un requerimiento legal, administrativo o social. Están invitadas a poder dar razón de sus normas frente a cualquiera, a que el contenido de sus códigos

se sostenga racionalmente, a que sus normas sean válidas. Y es en el cumplimiento de esta vocación donde descansa nuestra cuarta hipótesis de la presente investigación: proponemos que el diálogo que se da entre los grupos de interés afectados por una norma, cuando sucede según la racionalidad ético-discursiva, es condición necesaria y suficiente para la creación de códigos éticamente válidos.

Proponemos por supuesto que, sobre la base de la compatibilidad de la vida económica y ética, es posible desarrollar códigos de ética válidos y viables para las empresas y que en la construcción de los mismos la participación o debida representación de los implicados por sus normas (que en este caso coinciden con sus grupos de interés o stakeholders) es fundamental.<sup>40</sup>

Hipotéticamente, los redactores de un código, guiados por una metodología adecuada y en un ámbito facilitador de la comunicación, tenderán a manifestar o en su caso representar los derechos e intereses del total de los implicados por una norma abarcando el total de los temas críticos que preocupan éticamente a la organización.

### **1.2.5 Quinta hipótesis: El diálogo es la clave de la formación y operación de los comités de ética organizacionales.**

La efectividad de un código de ética en la transformación del carácter organizacional está vinculada, al menos hipotéticamente, con las personas e instancias comprometidas con su causa entre las que los comités de ética tienen un papel preponderante. Pues bien, este trabajo propone que es dialogando como se pueden formar dichos comités y, especialmente, que en el modo de ser dialógico se encuentra la clave de su adecuado funcionamiento, es decir del ejercicio eficaz de la función de deliberación y discernimiento que la organización les confía. Tal es *la quinta de las hipótesis* que el presente trabajo se propone probar.

---

<sup>40</sup> Para ahondar en el concepto y la teoría de los Stakeholders, cfr. González Esteban, Elsa; *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría stakeholder desde la ética discursiva*, Universitat Jaume I, Castellón, 2001. Una segunda referencia en la que se utiliza la teoría de los stakeholders en el análisis de la ética empresarial se encuentra en Elegido, Juan M. *Fundamentos de ética de empresa, la perspectiva de un país en desarrollo* México, IPADE, 1996. p. 257



### **1.2.6 Sexta hipótesis: Las líneas éticas facilitan la transformación del carácter organizacional.**

Un código de ética constituye tanto un instrumento de la acción ética, como un momento en el proceso de comunicación organizacional que ésta supone. Significa de alguna manera la voz de la organización que, dotando a sus miembros una orientación para la toma de decisiones, les manifiesta sus expectativas en el orden moral.

Luego, éste, como todo ejercicio comunicativo es -lo aprendimos de Lévinas- un llamado que, so pena de tratar al otro como un objeto, invita a la reciprocidad.

Llevar su propuesta a nuestro terreno, el de la ética organizacional, supone para las organizaciones que han construido y promulgado un código, la invitación a generar un mecanismo de comunicación ascendente sobre el tema, lo que denominaremos una línea ética.

En nuestra propuesta, dicha línea no sólo es un mecanismo de gestión, ni debe reducirse a un mecanismo de detección policiaca de trasgresiones al código: es más bien una obligación ética de correspondencia al acto comunicativo de promulgar un código. Nuestra *sexta hipótesis* sostiene que el manejo responsable de una línea ética puede impactar positivamente el carácter organizacional. De ahí que la reflexión sobre las mejores prácticas en materia de líneas éticas sea también materia de este trabajo.

### **1.2.7 Séptima hipótesis: La investigación de la transgresión o del cumplimiento del código de ética tiene una dimensión moral**

A través de la línea ética, la organización recibe información sobre posibles actos de trasgresión o cumplimiento de su código de ética.

En las empresas de carne y hueso dicha información se presenta de manera más o menos sustentada, anónima o suscrita por un firmante y, más aún, elaborada de buena o mala fe.

Sostenemos también hipotéticamente que, la invitación a la correspondencia en el acto comunicativo de la que hemos hablado abraza también esta línea y obliga, de maneras en las que habremos de reflexionar, a las empresas. Más aún: sostenemos que la invitación para quien recibe una inquietud por esta línea abarca no sólo la investigación y respuesta a dicha inquietud, sino la generación de recomendaciones específicas para la transformación de políticas, prácticas y conductas en la organización. Indagar sobre los alcances y límites de dicha vocación moral es también objeto de este trabajo.

### **1.2.8 Octava hipótesis: El tipo de diálogo válido es el que propone la ética del discurso.**

El diálogo es en nuestras hipótesis un “cómo” dilecto de la ética, como lo ha sido de la filosofía por siglos, que parece también funcionar a nivel organizacional. Se puede fundadamente apostar en su capacidad de construir respuestas válidas y viables a los dilemas y problemas éticos que le proponemos, mismos que, hasta entonces, parecían irresolubles. También es de suponerse su contribución a la formación de culturas organizacionales éticas en las tareas específicas y secuenciales que enuncian nuestras primeras siete hipótesis.

Queda por preguntarse cuáles son las características del diálogo que promete alcanzar dichos resultados.

Hipotéticamente es el diálogo que logra enfocarse racionalmente, el que está abierto a hallazgos y no es víctima de conclusiones prefabricadas. El que se libra de discusiones ideológicas, votaciones o demostraciones de poder, aquel que ocurre entre actores libres, el que favorece la acción ética en las empresas. Con esta, que es la octava, cerramos las hipótesis con las que queremos retar a la presente investigación.

Proponemos que en el ámbito propio de la ética del discurso, así como en el de la ética mínima y la de la razón cordial, se pueden generar espacios capaces no sólo de animar en las empresas el diálogo en torno a la ética, sino de eliminar muchos de los obstáculos que lo restringen: muchos de ellos vinculados con falsas creencias, prejuicios y equívocos que en las organizaciones importantes de México y Colombia giran en torno a la ética.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

El objetivo de este trabajo es desarrollar una metodología que permita a las organizaciones mejorar su perfil ético de manera continua y sistemática.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Generar una reflexión sobre la importancia de los códigos de ética organizacionales y sobre las condiciones que permiten su construcción.

Proponer a las organizaciones una metodología para crear códigos de ética válidos y viables, capaces de orientar la toma de decisiones y, conscientes de sus circunstancias, de orientar su cultura éticamente.

Ofrecer a las empresas herramientas y mecanismos capaces de facilitar la aplicación de sus códigos de ética; mismas que, conectadas en serie, multipliquen su efecto a favor del carácter organizacional.

## 1.4 La metodología

Lo dicho sugiere una metodología que podemos -junto con Jesús Conill- adjetivar de hermenéutica,<sup>41</sup> que se entiende como un diálogo entre los problemas reales y la reflexión en torno a los mismos en el que no sólo éstos resultan iluminados por nuestros paradigmas, sino que también los dilemas y problemas concretos que la vida nos presenta *vuelven a los principios*, interpelándolos, cuestionándolos, matizándolos, enriqueciéndolos o corrigiéndolos.

En palabras de Adela Cortina, la noción de éticas aplicadas:

---

<sup>41</sup> Cfr. Conill, Jesús, *Ética hermenéutica*, Madrid, Tecnos, 2006 y Cortina, Adela "El estatuto de la ética aplicada" *Op. Cit.*

“Es resultante de un doble movimiento: del proceso “inductivo” por el que se confirma a través de los valores surgidos de las distintas actividades, y del proceso “deductivo” por el que los principios y valores comunes a una sociedad democrática se aplican a las distintas dimensiones sociales”<sup>42</sup> .

En el caso específico de este trabajo significa que si bien no pocas de nuestras fuentes se ubican en el mundo académico, otras derivan del trabajo de campo en una decena de empresas y organizaciones específicas que nos han compartido las necesidades, preocupaciones y reflexiones éticas que surgen en su operación cotidiana.

La selección bibliográfica de esta tesis está inocultablemente imantada por la producción que en el tema específico de la ética de empresa han generado al menos tres generaciones de pensadores de la Escuela de Valencia. Se trata de autores que tienen el doble atractivo de ser rigurosos académicamente (no pocos de ellos son considerados por la filosofía alemana autores de peso) y de no haberse desconectado de las preocupaciones de nuestro tiempo, las de los hombres y mujeres que caminan por las calles. La gente platica en los cafés de su trabajo, de la relación con su jefe, se pregunta sobre el sentido de su empeño cotidiano y piensa secreta y continuamente en la aportación negativa o positiva que su empresa hace a la sociedad y al medio ambiente. (Soy uno de ellos obviamente y lo soy al grado de dedicarme profesionalmente a atender dichas preocupaciones). Para nuestra fortuna hay filósofos que no nos han abandonado y demuestran que la filosofía puede retomar su vocación original, que es la de estar al servicio de la vida. Su rigor académico y su pasión por la vida son los dos polos de su indiscutible imán.

A decir verdad, algunas veces una intuición, de las que hemos estructurado en ocho hipótesis, nos llevó a un libro. Otras, fue un texto el que despertó la sospecha que se tradujo en hipótesis -en un diálogo que merece ser adjetivado de fascinante y que este trabajo pretende también reflejar-.

En lo relativo a bases de datos, elegimos la base de datos de Springer como referencia por dos razones: a-. por ser la editorial encargada del *Journal of Business Ethics* y b-. por poseer, además, una de las colecciones más bastas de literatura sobre ética empresarial. Su

---

<sup>42</sup> (Cortina, 1993: 177) Citado por: Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos de ética para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, 2004. p. 55

propósito principal fue ser utilizado para consultar bibliografía de apoyo y enriquecer los subtemas que tocamos a lo largo de la tesis. Se consultaron solamente los artículos que en su abstract reflejaran que su tema principal fuera el que nos interesara (por ejemplo, al buscar *ethics officer* en la base de datos, aparecen 18000 resultados, pero sólo los primeros tres reflejan en su abstract que el tema principal del artículo es un estudio sobre dicho puesto).

En el caso de los capítulos consultados, se decidió descargar el libro entero, que, por lo general, tiene un tema de base que permea todo el contenido. Así, por ejemplo, al investigar sobre éticas dialógicas en la empresa, encontramos el texto de Imre Ungvari, incluido en el libro *Ethical Prospects* de Lazslo Zolnai, en el que también aparece *A Good Company* de Epstein, el cual resultó muy provechoso para la tesis.

Por último, hubo ocasiones fortuitas en las que un artículo consultado nos proporcionó bibliografía sobre temas que no habíamos contemplado, pero que, finalmente, resultaban enriquecedores para nuestro trabajo. Es el caso del texto de Mark Schwartz, el cual nos proporcionó bibliografía, por ejemplo, del tono en el que deben ser redactados los códigos éticos.

*Nuestras fuentes*, congruentes con esta metodología, no sólo emanan de la reflexión académica. Aspiramos también a aprender de la experiencia de haber confrontado la propuesta básica de la escuela de Valencia a organizaciones concretas como *Pemex* (empresa petrolera estatal mexicana con más de 140 mil colaboradores), *Volkswagen de México* (armadora con más de 13 mil colaboradores), la *Secretaría de Educación* de México, *Nafin* (entidad financiera del gobierno federal en México), los *Centros de Rehabilitación Infantil Teletón* mexicanos y la compañía *Bridgestone Firestone* de México.

A estas organizaciones se suman *Cemex* (*Compañía global de materiales para la industria de la construcción en la que trabajan 44,000 personas y mantiene relaciones comerciales en 102 naciones*), *Bavaria* (*Institución cervecera más importante de Colombia, fundada en 1889, subsidiaria de SABMiller desde 2005. Cuenta con 4,100 colaboradores de forma directa y 3,500 de forma indirecta*), *Coca Cola-Femsa* (*Embotelladora de Coca Cola más grande del mundo en términos de volumen de ventas con sede en México y operación en 9 países de centro y Sudamérica*) *Banamex* (*Subsidiaria mexicana de Citigroup desde el año 2001 con cerca de 40,000 colaboradores*), *GNP* (*Empresa aseguradora mexicana más grande en el mercado con más de 4,000 colaboradores*) y *Bimbo* (la empresa panificadora más grande del

mundo) comparten la preocupación sobre la dimensión ética de su cultura y nos abrieron las puertas para dialogar sobre ella. En ocasiones participamos en la elaboración de códigos de ética o en el diseño de sus líneas éticas.

Estas experiencias entrañan aprendizajes y reflexiones que este trabajo aspira también a reflejar. Vale la pena aclarar que, al referir experiencias prácticas, no aspiramos a derivar de ellas pruebas estadísticas de la validez de nuestra metodología, a la manera de las ciencias sociales. Sencillamente nos servimos de la riqueza de dichas experiencias para alimentar una reflexión que se sostiene en el método argumentativo y conceptual, propio de la filosofía.

El capítulo seis, dedicado a las líneas de comunicación que las empresas abren (a su personal, a sus proveedores, etcétera) con el fin de conocer el nivel de cumplimiento del código mismo nuestro trabajo de campo se extiende aún más: entrevistamos a los responsables del manejo de las llamadas *líneas éticas* de seis empresas en México y en Colombia –Cemex, Coca-Cola Femsa, GNP, Bavaria, Citigroup y Volkswagen- para cimentar nuestra reflexión en los aciertos y posibles vicios de sus experiencias concretas.

Así pues, este trabajo propone una reflexión circular de la que hipotéticamente derivarán y líneas de acción concretas que, articuladas en una sola estrategia, deberán ser capaces de apoyar metodológicamente a algunas de las muchas organizaciones que, habiendo comprendido la relevancia de lo moral, buscan atenderla desarrollando códigos y sistemas capaces de transformar realmente su perfil ético.

Nuestro cuarto capítulo, que describe un sistema para la elaboración de códigos de ética en las organizaciones, constituye un buen ejemplo de esta metodología circular o hermenéutica. Recoge en primera instancia situaciones (dilemas y problemas) reales de orden ético que preocupan a una organización en un momento determinado de su historia.<sup>43</sup> En un segundo

---

<sup>43</sup> Desde nuestro punto de vista, un código de ética no está llamado a pronunciarse sobre el total de las situaciones que hipotéticamente pueden afectar el carácter de una organización, sino sobre aquellas *situaciones críticas que actual y realmente* lo perfilan o atentan contra el mismo. Ningún código de ética está llamado a normar sobre la imaginación. Así, por ejemplo, una empresa que no tiene problemas de acoso sexual no está obligada a pronunciarse sobre este tema, pero toda organización está llamada a actualizar periódicamente su código para afrontar nuevos retos morales y, en su caso, desatender aquellos que hubiera superado. A diferencia de la misión de una empresa, que se recomienda modificar lo menos posible, ante situaciones o cambios de escenario extraordinarios, el código debe comprenderse como un documento vivo, abierto a los retos morales que se nos presentan día con día.

momento, busca afrontar la doble prueba de la validez y de la viabilidad. El reto es proponer caminos que permitan a las organizaciones concretas códigos que toquen su problemática real, que se construyan de una manera en que se favorezca su aplicación futura y, sobre todo, se garantice su validez. Finalmente está la vuelta a lo real. El código producto de nuestra propuesta metodológica deberá proponer un mecanismo que permita a la organización atender las inquietudes que él mismo haya despertado, convirtiéndolas en motivos de aprendizaje (y sólo excepcionalmente de confrontación o de castigo) para la organización misma.

La empresa deberá finalmente pronunciarse sobre dichos comentarios, recomendaciones o quejas y “cerrar el círculo” utilizándolas como materia prima para editar y enriquecer el propio documento en sus versiones posteriores. Para esto último existen procedimientos como los comités de ética, la llamada línea ética y la investigación de sus comunicaciones que se describen en los capítulos posteriores al cuarto.

En la intención de introducir temática y metodológicamente este trabajo, debemos agregar que nuestra metodología y enfoque se han complementado y servido de uno de los que pudiéramos llamar recursos dilectos del humanismo: el de contar historias y el recuperar las historias con las que fuimos formados y de las que estamos hechos. La literatura es –tanto en su tradición escrita como en la oral- un recurso del que también en esta tesis echaremos mano. Esta vía complementaria, aunque en realidad forma parte de nuestra educación y nuestra tradición cultural encuentra un sustento y un desarrollo más detallado en la obra del filósofo español Alonso López Quintás<sup>44</sup> y la estadounidense Martha Nussbaum<sup>45</sup>.

## 1.5 Estructura

Nuestro capitulado aspira también a reflejar el diálogo entre lo real y lo conceptual. Después del presente capítulo, introductorio, dedica uno a dimensionar el llamado que nuestro tiempo hace a la ética de las organizaciones.

Dedica un capítulo más, el tercero, a detallar el proceso de transformación del carácter organizacional y la manera específica en que los códigos de ética inciden en el mismo.

---

<sup>44</sup> Cfr. López Quintás, Alonso, *Cómo formarse en ética a través de la literatura*, Madrid, Rialp, 1994

<sup>45</sup> Cfr. Nussbaum, Martha, *Love's Knowledge: Essays on Philosophy and Literature*, USA, Oxford U.P., 1992

El cuarto capítulo, de especial importancia, describe con detalle la metodología propuesta para la realización de códigos de ética, al tiempo en que busca dar razón de cada uno de sus elementos. Al mismo tiempo presenta ejemplos, extraídos de la aplicación de la propia metodología descrita en organizaciones concretas, del tipo de pronunciamientos que ésta puede provocar.

En un quinto capítulo se reflexiona en torno a los elementos necesarios para la aplicación del código haciendo especial hincapié en lo referente a la formación, entrenamiento, operación y rotación de los comités de ética que son los actores principales de la transformación del carácter organizacional.

El sexto capítulo está dedicado a las llamadas *líneas éticas* que son mecanismos de comunicación que la empresa pone al servicio de sus grupos de interés para facilitar el cumplimiento del código. Dicho capítulo está especialmente apoyado en el trabajo de campo y es deudor de la información que empresas concretas nos han compartido.

El séptimo capítulo habla de los mecanismos con los cuales las empresas pueden verificar el sustento y la autenticidad de los casos que la línea les presenta.

El capítulo octavo presenta las conclusiones y reflexiones fundamentales que sugiere el trabajo en su conjunto y el noveno presenta una reflexión final, una especie de colofón en el que se reconocen y señalan realidades que rebasan no sólo este trabajo, sino a la ética organizacional misma.



## 2. Problemas y dilemas éticos de las organizaciones contemporáneas

Mientras el claustro académico guarda orgullosamente distancia del mundo de la toma de decisiones, los empresarios y ejecutivos difícilmente creen que la investigación académica, especialmente la de tipo filosófico, pueda aportar algo significativo para atender las preocupaciones que les son propias.

Como resultado, ambos mundos, empresa y academia, corren cotidianamente por distintas pistas, llegando incluso a desconfiar el uno del otro y a descalificarse mutuamente.

Esta situación se vuelve especialmente crítica en el ámbito de la ética. Mientras la empresa afronta con herramientas muy limitadas problemas éticos de creciente complejidad, urgencia y envergadura, la academia empeña la mayor parte de su energía en discusiones sobre la *fundamentación* de la ética, incluso al grado de perderse (de la vida) en sus tecnicismos o de paralizarse.

La distancia entre ambos mundos, dramáticamente necesitados el uno del otro, entraña un importante reto metodológico.

Para hacer frente al mismo, la distinción propuesta por Karl-Otto Apel entre la *fundamentación* de la ética (ética uno), y la *aplicación* de la misma (ética dos) –así como del diálogo entre ambas asumido como una vocación irrenunciable- resulta ser de gran valor.

Su propuesta consiste en que sean las situaciones reales que la vida nos presenta las que despierten la reflexión moral y que ésta induzca principios universalizables, capaces no sólo de iluminar la realidad, sino dispuestos a dejarse interpelar nuevamente por la misma.

En el ámbito de la reflexión moral, la realidad presenta a nuestra consciencia dichas situaciones reales bajo la forma de un dilema o la de un problema. Las escuelas norteamericanas de ética acostumbran trabajar a partir de *dilemas*<sup>46</sup>, mientras las escuelas europeas trabajan normalmente desde la consideración de *problemas éticos*.

---

<sup>46</sup> En la teoría de Rushworth Kidder encontramos un vivo ejemplo de ello. Para el presidente y fundador de Global Ethics es posible agrupar el total de los dilemas éticos en cuatro modelos, capaces de englobarlos: verdad vs. lealtad, largo plazo vs. corto plazo, justicia vs. compasión e individuo vs. comunidad. Kidder, Rushworth, *Cómo personas buenas toman decisiones difíciles*, Guatemala, Centro impresor PS, 1988. [www.globalethics.org](http://www.globalethics.org)

En realidad, ambos enfoques se antojan complementarios. Intentar resolver como un dilema algo que en realidad puede armonizarse es tan pobre, como inadecuado es pretender integrar una disyuntiva que, como tal, reclama a nuestra conciencia una elección y una renuncia<sup>47</sup>.

Asumiendo, pues, el reto de iniciar la reflexión filosófica desde lo real, es posible hacer un rastreo histórico que nos permita distinguir el tipo de situaciones que los diversos momentos de la vida económica y de las empresas han presentado a la reflexión moral.

## 2.1 Tres eras en la ética organizacional

Adela Cortina identifica al menos tres etapas en la conformación de la ética organizacional cuya consideración ayuda a visualizar la dimensión del reto que nos ocupa<sup>48</sup>.

Para reseñar la primera de ellas, que podemos denominar *industrial*, parte de la referencia a las investigaciones clásicas de Max Weber<sup>49</sup> en las que una manera específica de comprender la ética se genera a una forma concreta de ejercer la economía y la empresa. El sociólogo y economista alemán asocia la doctrina protestante de la predestinación, específicamente la derivada del calvinismo, con el surgimiento del capitalismo moderno. Cuando la libertad humana nada tiene que ver con la salvación, a los hombres sólo les corresponde descubrir en este mundo señales de un destino eterno cuyos datos están echados. El éxito económico y la acumulación de riqueza se convirtieron, sostiene Weber, en la más ostensible de dichas señales.

Adela Cortina aclara en seguida, junto con Amartya Sen, que el protestantismo occidental no es el único *ethos* en el que el capitalismo temprano fue capaz de florecer (ambos autores destacan el caso de Japón), al tiempo en que nos lanza al cuestionamiento sobre los

---

<sup>47</sup> La recomendación de distinguir dilemas y problemas éticos para resolverlos según su especie puede aportar, aunque de manera muy modesta, a la controversia clásica entre Lawrence Kohlberg, psicólogo del desarrollo moral, y su alumna Carol Gilligan, quien sospechó que tanto los instrumentos de medición de Kohlberg como su teoría estaban infectados de un inconsciente sesgo masculino. De acuerdo a las investigaciones de Gilligan, en el proceder moral del varón parece haber más de de abstracción, de apego a las reglas y de resolución de problemas (de dilema), mientras que en el de la mujer existe mayor empatía hacia los actores, sensibilidad al contexto y voluntad de conciliación e integración. Cfr. Benhabib, Seyla, *El ser y el otro en la ética contemporánea*, Barcelona, Gedisa, 2006

<sup>48</sup> Cortina, Adela, "Las tres edades de la ética empresarial", en *Construir confianza*, Editorial Trotta, Madrid, 2003

<sup>49</sup> Cfr. Weber, Max, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Istmo, 1998.

dilemas y problemas éticos que dicha etapa presenta a nuestra conciencia y nuestra reflexión moral.

## Tres eras en la ética organizacional Adela Cortina

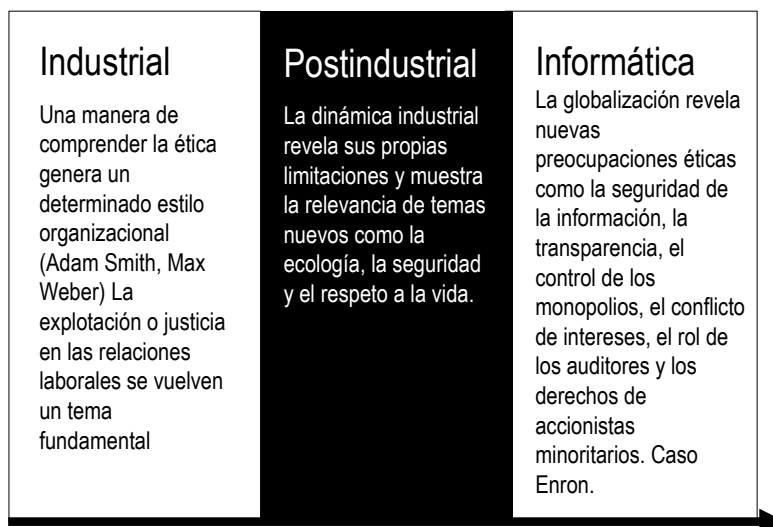


Gráfico 2: Tres eras en la ética organizacional. Fuente: elaboración propia basado en *Construir Confianza* de Adela Cortina

Dichos retos morales están vinculados fundamentalmente a la noción de justicia en las nacientes relaciones laborales. La seguridad en el trabajo, las condiciones de higiene laboral y, en general, los retos morales derivados de la relación entre capital y trabajo (esos que el marxismo señaló lúcida e incisivamente) están vinculados con este primer momento.

Adicionalmente, podemos asociar a esta etapa retos morales ajenos a la vida interna de las empresas, pero relacionadas con su impacto en los vínculos comunitarios (familia, comunidad) y en el propio pacto social.

En la segunda era descrita por Cortina, llamada posindustrial, la propia dinámica de la industria revela limitaciones, como las de tipo ecológico y de impacto en la salud, invisibles a la mentalidad y al concepto de progreso que la fundaron.

El accidente industrial ocurrido en una planta de la empresa norteamericana Union Carbide ocurrido el 3 de diciembre de 1984 en Bhopal, India, constituye un caso arquetípico de esta etapa<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Lapierre, Dominique y Moro, Javier, *Era medianoche en Bhopal*, Barcelona, Planeta, 2001.

El descuido gradual de los sistemas de seguridad de la planta, construida en los años setenta, en un entorno de recortes y austeridad después de tres años consecutivos de sequías que, por supuesto, se habían visto reflejados en las ventas, desencadenó en un derramamiento de una sustancia química conocida como isocianato de metililo (MIC) causando entre 16 y 30 mil muertes, aproximadamente 500 mil heridos, muchos de ellos invidentes y 120 mil enfermos crónicos de los cuales mueren entre 10 y 15 al mes.

La manera como la organización afronta esta crisis está llena de cuestionamientos y de enseñanzas en el ámbito moral.

Union Carbide reaccionó, por una parte, cambiando el nombre de sus marcas que habían quedado asociadas a aquel suceso y, por otra, emprendiendo una batalla legal que culminó en la indemnización por 460 millones de dólares a la India en 1989.

Algunos de los argumentos de sus abogados para calcular dicha indemnización, adjetivada por algunos estudiosos del caso como tardía e insuficiente, fueron penosos. Se sostuvo, por ejemplo, que la proporción entre la indemnización de un trabajador hindú y uno americano accidentados debería ser la misma que guardaba en ese momento el PIB de la India con respecto al de los Estados Unidos.

El paradero del entonces presidente de la compañía, Warren Martin Anderson se desconoce desde que en 1991 evadió el requerimiento de la justicia de la India.

En 1999, los últimos vestigios de Union Carbide como compañía son absorbidos por Dow Chemicals, misma empresa que no reconoce responsabilidad alguna por lo acontecido en Bhopal en el año 1984.

La manera como en más de veinte años evolucionó este emblemático caso sugiere no pocas reflexiones sobre la evolución del rol de las organizaciones en este lapso de tiempo. En el año 2008 el ministerio de químicos y petroquímicos de la India solicitó a Dow la cantidad de 25 millones de dólares para financiar la limpieza de las 385 toneladas métricas de desechos

peligrosos aún presentes en el lugar, mientras funcionarios de alto nivel de dicha empresa advierten que obligar a Dow podría poner en peligro inversiones futuras en el país<sup>51</sup>.

Un segundo caso, análogo en su contenido pero contrapuesto en su manejo, es el acontecido dos años antes a la empresa Johnson & Johnson con su analgésico Tylenol.

En 1982, siete personas mueren por haber consumido cápsulas de Tylenol en las que un desconocido introdujo cianuro.

La empresa, que asumió la responsabilidad moral del asunto, retiró de manera casi inmediata 31 millones de frascos de dicho medicamento del mercado, al tiempo en que abrió sus reuniones a los medios de comunicación y rediseñó el empaque con sellos de seguridad. Desde entonces los empaques de los medicamentos identificados como OTC's por la industria farmacéutica (aquellos que no requieren receta médica para ser suministrados), pueden en caso de ser adulterados ser identificados a simple vista por los consumidores.

Adicionalmente Johnson & Johnson ofrece una recompensa de 100 mil dólares a quienes aporten información que lleve a la identificación de culpables.

El mercado, que en su momento castigó a Union Carbide hasta llevarla a la desintegración, supo reconocer el manejo de la situación por parte de Johnson & Johnson. Once semanas después de dicho suceso, la organización había recuperado el 80% del mercado del citado analgésico, para recuperar el total del mismo en 1984<sup>52</sup> y, después, lograr un crecimiento continuo de sus ventas.

La tercera era de la reflexión ética empresarial es en el esquema propuesto por Cortina la de la era informática.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> The New York Times, Somini Sengupta, julio 2008

<sup>52</sup> Lipovetsky, Gilles, *Metamorfosis de la cultura liberal*, Barcelona, Anagrama, 2003. p. 83

<sup>53</sup> Para ahondar más en el tema de los nuevos problemas éticos de la era de la informática, consultar De George, Richard T. *The Ethics of Information Technology and Business*. Malden, MA, Blackwell Pub., 2003; acerca de los nuevos retos democráticos y culturales Berleur. Jacques, Whitehouse, Diane (eds.): *An Ethical Global Information Society. Culture and democracy revisited*, IFIP TC9 WG 9.2/9.5 International Conference on Culture and Democracy Revisited in the Global Information Society, 8-10 May 1997, Corfu, Greece, Chapman and Hall, London, 1997.

El caso Enron, que puede ser interpretado como un presagio de la crisis financiera mundial desatada en el año 2008, es sin duda el más emblemático de esta tercera era.

Surgida en 1985, Enron llegó a ser en 2001, una de las principales y más reconocidas compañías norteamericana con más de 21 mil empleados en 40 países. Su desempeño y su crecimiento le generaron entonces el reconocimiento de revistas especializadas y de la comunidad de negocios.

El 15 de agosto de 2001, una empleada anónima, advierte al presidente de la compañía, Kenneth Lay, sobre las inconsistencias en la contabilidad de la empresa. En octubre del mismo año se descubre un agujero negro en sus resultados que hizo tambalear sus acciones.

La empresa acepta haber inflado sus beneficios, sus acciones se precipitan hasta llegar a la solicitud de quiebra el día 2 de diciembre de 2001.

En mayo de 2006, Kenneth Lay (presidente) y Jeffrey Skilling (director general) fueron hallados culpables de fraude bancario, y conspiración al Estado por más de 40 billones de dólares.

Mientras esperaba recibir sentencia en octubre, Kenneth Lay falleció inesperadamente el 5 de julio de 2006.<sup>54</sup>

Este caso alertó al mundo de los negocios de nuevos problemas y dilemas éticos como los derivados de la seguridad de la información, los derechos de accionistas minoritarios y la transparencia en la información, temas críticos de esta tercera etapa de la reflexión moral en torno a negocios y empresas.

Llegado este punto, quiero proponer dos aclaraciones de orden metodológico que, desde mi punto de vista, se vuelven en este momento necesarias.

En primer lugar viene bien aclarar que al hablar de eras en la ética organizacional no debemos asumir que las preocupaciones propias de una etapa desaparezcan en la posterior. La

---

<sup>54</sup> Su muerte movió a la especulación de la opinión pública norteamericana. Aunque oficialmente se dijo que murió de un ataque al corazón, no pocos pensaron que él mismo se hubiera quitado la vida.

realidad es que en esta materia nada garantiza la superación definitiva de un dilema o problema y que, normalmente, los retos éticos de una nueva generación, se suman a los de generaciones anteriores. Acusaciones como las relativas a explotación infantil y maltrato físico que desde el año 2001 pesan sobre la empresa Nike dan cuenta de ello<sup>55</sup>. Si bien son temas que en la era de la globalización adquieren un modo *sui generis*, se trata obviamente de problemas morales que preocupan a la ética empresarial desde sus inicios.

Una segunda aclaración de orden metodológico en la que ahondaremos más adelante es la que se refiere al *encuadre* (un término casi fotográfico) que este trabajo busca fundamentalmente tomar: el del llamado nivel. La tradición norteamericana en ética empresarial asume más bien el *nivel micro* tanto en su análisis como en sus propuestas. Utiliza un microscopio que, más que hablar de *la ética del juego*, enfoca básicamente *la ética del jugador*. Existen por otro lado numerosos planteamientos que enjuician “*telescópicamente*”, ya sea de manera directa o indirecta, la justicia de las estructuras sociales y económicas. Tal es el enfoque *macro*. En el caso de esta investigación, asumiremos fundamentalmente el enfoque propuesto por la tradición europea en esta materia, específicamente el de la llamada escuela de Valencia, que es el que nos permite, en virtud de la analogía, hablar de las empresas como *sujetos morales*<sup>56</sup>.

## 2.2 El momento global

Consideremos las siguientes situaciones:

Un asesor de una empresa trasnacional productora de semillas propone “descampesinizar” el campo para abrir paso a la agroindustria. Cuando se le cuestiona sobre qué hacer con los millones de campesinos que habitan actualmente el campo mexicano, reconoce que no es una “variable” que haya contemplado en su modelo.

Un ejecutivo mexicano de un banco internacional utiliza su cuenta de correo electrónico, asignada por su empresa, para enviar chistes a sus compañeros. Todos ellos pierden su empleo

---

<sup>55</sup> Werner Klaus y Weiss, Hans, *El libro negro de las marcas*, Buenos Aires, Sudamericana, 2003. p. 260

<sup>56</sup> Cfr. Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, 2004

cuando una colega inglesa que accede a dichos mensajes y los considera sexistas, demanda a la institución por permitir un ambiente discriminatorio.

Una empresa farmacéutica decide por política eliminar la prueba del VIH como requisito para el reclutamiento de personal, incluso en los países en que esta práctica es aún legal, por considerarla contraria a la ética.

En el periodo de realización de presupuestos, la dirección de una corporación decide “inflar” ligeramente las expectativas de retorno del próximo año con el fin de sustentar la promesa que la biotecnología, como sector, ha generado en la comunidad de inversionistas.

Todas ellas hablan de un tiempo que presenta a sus empresas problemas y dilemas éticos históricamente inéditos, síntomas de nuevas enfermedades morales, un nuevo entorno – global- en el que decisiones aparentemente inofensivas pueden adquirir dimensiones monstruosas y en el que la simplicidad parece estar desterrada. Dicho momento, aunque en algún sentido equiparable a la tercera era descrita por Adela Cortina, merece en virtud de la cantidad y calidad de retos que presenta a nuestra conciencia moral (incluso de su carácter históricamente inédito) un análisis más detenido.

La globalización acelera exponencialmente el cambio pero, sobre todo, modifica sus patrones. Por eso cuestiona la eficacia de los mecanismos que, en escenarios previos, nos bastaban para solucionar problemas. Los vuelve insuficientes u obsoletos. El universo moral, por supuesto, no es ajeno a este fenómeno.

Por encima de las filias y fobias que la globalización genera, filósofos, sociólogos, politólogos y economistas comparten la vocación de leer sus señales y desentrañar sus mecanismos; la de estudiar sus síntomas y comprender los retos morales que entrañan: las amenazas, dificultades y oportunidades que nos presenta en materia de humanización y de carácter<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> La lucidez de Gilles Lipovetski -junto con la de pensadores como Norbert Bilbeny y Pascal Bruckner- nos sorprende en cada libro desenmascarando los usos y costumbres de la aldea global y sus implicaciones morales. Marie France Hirigoyen refiere las nuevas formas que la violencia adquiere en la vida y las organizaciones contemporáneas, Adela Cortina describe las diversas edades de la ética empresarial. José Félix Lozano Aguilar refiere las preocupaciones que se suman a las diversas generaciones de códigos de ética empresarial. Todos ellos en conjunto constituyen sólo un botón de muestra de la vocación intelectual y la necesidad humana fundamental de comprender la dimensión moral de nuestro tiempo.



*No son pocos los que nos advierten sobre la tentación del anacronismo. Nos recuerdan que no podemos atacar las enfermedades morales de nuestro tiempo con medicamentos del pasado. En su espejo nos vemos como el médico que intenta combatir el SIDA con la vacuna de la poliomielitis. Sin embargo algunos de ellos se empeñan también en desarrollar sistemas de diagnóstico y tratamientos para las originales patologías morales que la globalización presenta.*

Su afán es tan urgente e importante como ingrato. En realidad son peces empeñados en conocer el agua. Luchan por saltar, logran momentáneamente observarla desde el aire y regresan luego para describirnos sus corrientes. Reconocen además que los suyos son tiempos de aguas turbias y cambiantes. Afortunadamente, no abdican de su vocación.

En esta sección buscamos echar mano de algunos de estos analistas críticos para identificar problemas y dilemas éticos que la globalización presenta a las empresas contemporáneas, así como algunos de los retos metodológicos que llevan al terreno de la filosofía moral.

### **2.2.1 ¿Qué es globalización?**

Ser contemporáneos de la globalización y haber sentido en carne propia su impacto no nos facilita, curiosamente, el definirla. Mucho menos, encontrar la mejor manera de lidiar con ella. La permanente confrontación entre “globalifóbicos” y “globalifílicos” constituye tan sólo un síntoma de esta dificultad.

Alain Touraine deja claro que el fenómeno de la globalización trasciende los aspectos financieros y comerciales estructurando al total del planeta en un sistema único:

*“Cuando hablamos de globalización intentamos decir varias cosas: la primera (...) es hablar de globalización como la internacionalización de las fuerzas de producción, de los modos de consumo, de la comunicación, del desarrollo de las redes financieras y de otras redes. Es un proceso en el que el mundo entero se fue estructurando en un solo sistema.”<sup>58</sup>*

---

<sup>58</sup> Touraine, Alain; “La comunicación intelectual contra la globalización económica” en Sánchez Díaz de Rivera (coord.), *Las universidades de América Latina en la construcción de la globalización alternativa*, Puebla, Universidad Iberoamericana, 2004.

Su visión encuentra eco en la descripción de Manuel Castells, para quien “ (...)se trata del proceso resultante de la capacidad que tiene un sistema cuyas actividades estratégicamente centrales tienen la posibilidad de operar como unidad en tiempo real a escala planetaria”<sup>59</sup>

### 2.2.2 El orden de los factores

Parece que sólo en el terreno de la abstracción aritmética *el orden de los factores no altera el producto*. En el mundo real, como en la cocina, la secuencia de las cosas, su ritmo y la manera como se procesan los ingredientes determina no sólo la naturaleza del resultado, sino su calidad y su impacto.

En el caso que nos ocupa, recordar la secuencia que posibilita, desencadena y sostiene la globalización constituye un elemento fundamental que nos ayuda a comprenderla.

So pena de simplificar en exceso, podemos decir que la globalización *inicia en una revolución de tipo tecnológico, que provoca una más, en el orden financiero, que a su vez impacta lo legal y político, para reflejarse después en el ámbito comercial y, finalmente, dejarse sentir en las dimensiones cultural y social de nuestras vidas*.

Al referirnos al ámbito tecnológico hemos de tener presente no sólo el grado de desarrollo e innovación que alcanzan las tecnologías hoy en día. Debemos considerar algo más que las ramas nacientes del árbol tecnológico, como la biotecnología y la ingeniería genética, que presentan dilemas y problemas éticos igualmente nuevos. Si queremos buscar la mecha que enciende la globalización, hemos de pensar específicamente en el desarrollo de la tecnología de la información, las telecomunicaciones y el transporte, que reducen drásticamente el costo del intercambio de mercancías y, sobre todo, permiten *con un costo mínimo y en tiempo real* la interacción a nivel planetario incluyendo, dicho sea de paso, la de las innovaciones tecnológicas que se dan en otras áreas. El siguiente cuadro ofrece datos significativos de esta reducción de costos.

---

<sup>59</sup> Castells, Manuel; “¿Es sostenible la globalización en América Latina?” en *Ibid.*, p. 101

## Tecnología y globalización (numeralia)

• Impacto del "container" en el costo de transportación	36 veces
• Costo de una llamada Nueva York Londres en 1930	300 dólares
• Costo de una llamada Nueva York Londres en 1960	50 dólares
• Costo de una llamada Nueva York Londres en 2007	- de 1 dólar
• Costo por uso de un satélite en 1990	100 dólares
• Costo por uso de un satélite en 2000	1 dólar
• Costo de procesamiento de información en 1975	100 dls x seg
• Costo de procesamiento de información en 1995	.01 dls x seg
• Costo de procesamiento de información en 2007	.001 dls x seg
• Flete marítimo por tonelada en 1930	\$ 100
• Flete marítimo por tonelada en 2000	\$ 30
• Ingreso por pasajero milla en avión en 1930	\$ 10
• Ingreso por pasajero milla en avión en 2007	\$ .10

Fuentes: Emilio Lemo de Espinosa, Guillermo de la Dehesa: comprender la globalización, TACA

Gráfico 3: Tecnología y globalización. Fuente: Cuadro de elaboración propia basado en *Comprender la globalización* de Emilio Lemo y Guillermo de la Dehesa

En palabras de Manuel Castells:

*“El modelo de globalización (...) es un modelo de desarrollo que es llamado informacional o centrado en la economía del conocimiento, en el que la productividad y la competitividad dependen de tres elementos que van combinados: la capacidad de generar conocimientos específicos y de aplicar este conocimiento a partir del proceso de información, es decir, la capacidad de procesar información y de generar conocimiento; las capacidades tecnológicas de desarrollar sistemas de información y comunicación que hagan productivo y eficaz ese conocimiento y recursos humanos capaces de hacer funcionar esa tecnología y de generar ese conocimiento”<sup>60</sup>*

Las tecnologías de la información sustituyen un ancestral modelo de interacción entre países y actores sociales, construido sobre una red inteligente de tipo serial, para poner en marcha una lógica totalmente diferente: la de una red inteligente de tipo neuronal.

Esta nueva forma de interacción social genera al menos los siguientes cambios: 1.- Agiliza exponencialmente la velocidad del cambio. 2.- Engendra nuevos patrones, cualitativamente distintos, de transformación social y 3.- Permite a los actores económicos y sociales una comunicación a nivel mundial, prácticamente sin costo y en tiempo real.

<sup>60</sup> Castells, Manuel; “¿es sostenible la globalización en América Latina?” *Op. Cit.* p.105

Esta revolución tiene un impacto inmediato radical e inusitado en el mundo financiero. Multiplica el número de operaciones simultáneas posibles, borra potencialmente sus antiguas fronteras abriendo significativa y exponencialmente el abanico de opciones de los inversionistas.

Paralelamente, los mecanismos de producción y comercialización, en virtud de la innovación en materia de logística y transporte abaten sus costos, multiplican sus opciones y extienden sus posibilidades a nivel mundial.

Un automóvil armado con partes provenientes de los cinco continentes o la distribución de productos de bajo costo a los mercados de todo el mundo, que en otros tiempos eran impensables, se convierten en una posibilidad real.

La presión del sistema se desplazó entonces hacia la desregulación, una variable de carácter político.

Gradualmente y con más o menos consideraciones legales, lo técnicamente posible se transformó en legal en la mayor parte de los países del mundo, para impactar finalmente, a través de los hábitos de consumo, en la vida cotidiana, cultural y social, del planeta entero.

Todo este movimiento tuvo, entre otras consecuencias:

A.- Un nuevo acomodo del poder a nivel planetario. En términos generales el Estado nación parece perder espacios no sólo frente a otras instancias gubernamentales (gobiernos locales e instancias supranacionales) sino, fundamentalmente, frente a las corporaciones transnacionales.<sup>61</sup>

Desde los años noventa del siglo XX hubo quien propuso un indicador interesante al respecto. Comparando el PIB de muchos países con las ventas totales de las principales corporaciones mundiales, cayó en la cuenta de que muchas transnacionales constituyen

---

<sup>61</sup> Con respecto al debilitamiento de las naciones frente a nuevos espacios sociales transnacionales -en específico, las empresas-, consúltese Pries, Ludger. "The approach of transnational social spaces Responding to new configurations of the social and the spatial" en *New Transnational Social Spaces International migration and transnational companies in the early twenty-first century*. London, Routledge: 2001; acerca de la responsabilidad que entrañan las empresas transnacionales deberían tener hacia el bien común, consúltese: Bohlken, Eike. "Transnational Political Elites and Their Duties of the common Good" en Mack, Elke (ed.) *Absolute Poverty and Global Justice Empirical Data, Moral Theories, Initiatives*. Farnham, Ashgate, 2009.

economías más poderosas (y dicho sea de paso, menos acotadas legal y geográficamente) que una gran cantidad de países. La tabla 4 es una actualización de dicho indicador al año 2014.<sup>62</sup>

Esta tabla, sin embargo, sólo muestra un aspecto –que, aunque interesante, por ser cuantitativo muchos pudieran juzgar cuestionable- del rol y la responsabilidad moral de las empresas en nuestro tiempo.

Michael Reder en *Globalización y filosofía*<sup>63</sup> nos ofrece un argumento fundamental –ese de tipo cualitativo- en este sentido. Partiendo de la premisa de que los bienes públicos globales no son únicamente de la incumbencia del Estado sino de todos los actores sociales,<sup>64</sup> y de que las transnacionales bien pueden entenderse como ciudadanas del mundo, argumenta: en la medida en que hacen uso de los bienes de la comunidad mundial, están en obligación de fomentarlos.

Economía	PIB/Ventas (MMD)
1 China	17630
2 Estados Unidos	17460
3 India	7277
4 Japón	4807
5 Alemania	3621
6 Rusia	3568
7 Brasi	3073
8 Francia	2587
9 Indonesia	2554
10 Reino Unido	2435
11 México	2143
12 Italia	2066
13 Corea del Sur	1786
14 Arabia saudita	1616
15 Canadá	1579
16 España	1534
17 Turquía	1512
18 Irán	1284
19 Australia	1100
20 Nigeria	1058
21 Taiwan	1022
22 Tailandia	990
23 Egipto	945
24 Polonia	941
25 Argentina	927

<sup>62</sup> Tabla de elaboración propia con base en datos de la Revista *Fortune Global 500*, 2014 y de CIA World Factbook, 2014.

<sup>63</sup> Reder, Michael, *Globalización y filosofía*, Barcelona, Herder, 2012. P. 174.

<sup>64</sup> Esta visión de Reder encuentran un eco inconfundible en: Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo* Alianza Editorial, Madrid, 2003 P. 103.

Economía	PIB/Ventas (MMD)
26 Pakistán	884
27 Países Bajos	798
28 Malasia	746
29 Filipinas	694
30 Sudáfrica	683
31 Colombia	642
32 Emiratos Árabes	605
33 Argelia	552
34 Venezuela	545
35 Bangladesh	535
36 Vietnam	509
37 Irak	505
38 <b>Walmart</b>	476
39 Bélgica	467
40 <b>Royal Dutch Shell</b>	459
41 <b>Sinopec Group</b>	457
42 Singapur	445
43 Suiza	444
44 Suecia	434
45 <b>China National Petroleum</b>	432
46 Kazajistán	420
47 Chile	410
48 <b>Exxon Mobil</b>	407
49 <b>BP</b>	396
50 Austria	386

Economía	PIB/Ventas (MMD)
51 Rumania	386
52 Perú	386
53 Ucrania	373
54 Noruega	339
55 <b>State Grid</b>	333
56 Qatar	323
57 República Checa	299
58 Grecia	284
59 Kuwait	283
60 Portugal	276
61 Israel	268
62 <b>Volkswagen</b>	261
63 <b>Toyota Motor</b>	256
64 Marruecos	254
65 Dinamarca	248
66 Myanmar	244
67 Hungría	239
68 <b>Glencore</b>	232
69 <b>Total</b>	227
70 Irlanda	224
71 Finlandia	221
72 <b>Chevron</b>	220
73 Sri Lanka	217
74 <b>Samsung Electronics</b>	208
75 <b>Berkshire Hathaway</b>	182

Economía	PIB/Ventas (MMD)
76 Ecuador	182
77 Angola	175
78 Bielorrusia	171
79 <b>Apple</b>	170
80 Azerbaiyán	168
81 <b>AXA</b>	165
82 <b>Gazprom</b>	165
83 Omán	163
84 <b>E.ON</b>	162
85 <b>Phillips 66</b>	161
86 Sudán	159
87 Nueva Zelanda	158
88 <b>Daimler</b>	156
89 <b>General Motors</b>	155
90 <b>ENI</b>	154
91 <b>Japan Post Holdings</b>	152
92 <b>EXOR Group</b>	150
93 Eslovaquia	149
94 <b>ICBC</b>	148
95 <b>Ford Motor</b>	146
96 <b>General Electric</b>	146
97 <b>Perobras</b>	141
98 Etiopía	139
99 <b>McKesson</b>	138
100 <b>Valero Energy</b>	137

Gráfico 4: Las más grandes economías del mundo. Fuente: Cuadro de elaboración propia basado en CIA World Factbook y Fortune 500 del 2014

B.- Nuevas demandas en materia de justicia social, derechos humanos, ecología, etcétera. En su conjunto significan un importante déficit moral que apela a la conciencia mundial y que no parece contar con un destinatario específico, con capacidad de hacerle frente.

C.- Nuevos protagonistas, emanados de la sociedad civil: tanto organizaciones solidarias, más o menos estructuradas y dispuestas a atender las demandas desatendidas que hemos referido, como empresas que comprenden crecientemente su vocación social y generan crecientemente fórmulas creativas para responder a ella.

### 2.2.3 Retos fundamentales en materia de ética empresarial

Llegado este punto viene muy bien recordar los tres niveles de la ética propuestos por José Félix Lozano<sup>65</sup> -*micro*, *meso* y *macro*-<sup>66</sup> así como reflexionar brevemente sobre su interacción y su relativa autonomía.

<sup>65</sup> Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Op. Cit. P. 24

El nivel *micro* atañe a las decisiones que tomamos a nivel personal. Se trata de la *ética del jugador* individual en la que pone el acento especialmente la tradición ética americana.

¿Bastaría que todos los miembros de una empresa fueran éticos para que la empresa lo fuera? La respuesta a esta pregunta separa a quienes se conforman con el nivel personal (*micro*) de la ética de los que sospechan que la empresa tiene, en el diseño de sus políticas y procedimientos, por ejemplo, retos éticos relativamente autónomos: los que a juicio de José Félix constituyen el nivel *meso* de la ética.

Me permito poner un ejemplo: hasta hace pocos años, exámenes médicos como el del VIH y la prueba de embarazo –hoy prohibidas por ley y consideradas discriminatorias- eran práctica común en las empresas mexicanas, como lo eran en nuestras dependencias gubernamentales. Imaginemos ser en esos años responsables de la aplicación o administración de dichos exámenes. Imaginemos adicionalmente que sospechamos que son procedimientos discriminatorios. ¿Qué deberíamos hacer? ¿Aplicar las pruebas a nuestros candidatos? ¿Obviarlas simulando su aplicación? ¿Aplicarlas luchando simultáneamente por su erradicación? Este problema ético invita a distinguir, más allá de nuestras decisiones personales, la carga ética de las prácticas, políticas y procedimientos empresariales: pone en evidencia la dimensión *meso* de la ética.

Existe finalmente el nivel ético *macro*: la moral de los grupos sociales, la de los países, la de lo societal que ha sido especialmente materia de la reflexión filosófica. Este nivel incluye no sólo la reflexión ética sobre los usos y costumbres de cualquier cultura, sino también sobre la dimensión económica y estructural en el que determinados enfoques, como el marxista, ponen especial atención.

Estos tres niveles interactúan como las esferas concéntricas de una escultura china de marfil: se mueven con relativa autonomía sin poder jamás evitar que el roce de una desplace las otras dos. Así pues, los problemas éticos de la globalización retan y confrontan la ética empresarial (el nivel *meso*), en cuyos movimientos y decisiones se encuentra tal vez un punto de apalancamiento para mover la esfera macro en un sentido o en otro.

---

<sup>66</sup> En cierta medida, estos tres niveles se corresponden con las tres esferas de la teoría del reconocimiento de Honneth: amor, derecho y valoración social.



Por otro lado, el entorno laboral en el que nos movemos (los usos y costumbres de la aldea empresarial propia) influyen sutil pero necesariamente nuestras decisiones personales (lo micro); orientan nuestras opciones en un sentido u otro.

En países como los latinos, acusados tantas veces de una doble moral, la dimensión *meso* promete además articular la urgente congruencia ética entre lo público (*macro*) y lo privado (*micro*).

En todo caso, los dinamismos y debates que hemos referido líneas arriba –si bien son inicialmente propios del ámbito macro- impactan, como es de esperarse, la dinámica de las empresas contemporáneas, insertando en sus agendas temas como la ecología, la justicia social, la ética financiera, y la corrupción, que en otros tiempos no tenían la misma relevancia para ellas o estaban sencillamente fuera de su marco visual.

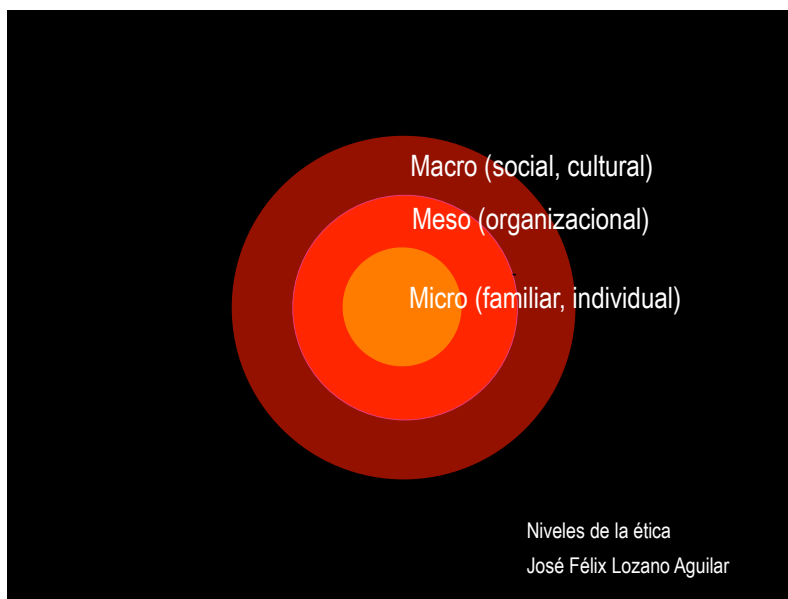


Gráfico 5: Niveles de la ética. Fuente: Cuadro de elaboración propia basado en *Códigos éticos para el mundo empresarial* de José Félix Lozano

### 2.2.3.1 Ecología

El factor ecológico constituye un gran ausente de los grandes modelos y utopías económicas de los siglos XIX e inicios del XX. En sus complejas ecuaciones, la variable “recursos naturales” fue siempre considerada ilimitada.

No fue sino hasta la segunda mitad del siglo pasado cuando, como humanidad, caímos en la cuenta de que los recursos naturales no son inagotables; entendimos finalmente que son frágiles y ¡más aún! que pueden perderse (obviamente junto con nosotros mismos) para siempre.

Hasta entonces, por milenios, creímos estar parados en el cuerno de la abundancia.

Hoy sabemos que los recursos naturales son finitos, que el equilibrio complejo y milagroso que posibilita nuestra vida es extremadamente frágil. Reconocemos además que nuestras decisiones constituyen el fiel de su balanza. Más aún, sabemos que el deterioro de dicha armonía precaria puede en pocos años tornarse irreversible.

*Habitamos, sin más, el primer momento de la historia en que podemos quedarnos sin historia.*

Lo descubrimos a causa precisamente del daño acumulado que nuestro sistema social y productivo ha generado en el planeta y en un momento en el que dicho sistema atenta como nunca antes contra el mismo.

*“La expansión rapidísima de este sistema dinámico y ágil de producción global en todo el planeta, crea una extraordinaria tensión sobre los recursos naturales y sobre el sistema ecológico. Es decir, por un lado, tenemos un conocimiento creciente de cuáles son los límites ecológicos del crecimiento económico, hay un desarrollo creciente de la conciencia ecológica, gracias precisamente a la ciencia y a la tecnología. Pero, por otro lado, el dinamismo productivo del sistema es tal, que cualquier cosa que se pueda poner en explotación en el mundo, se pone. Por tanto, sabemos los efectos negativos de lo que estamos haciendo, pero, al mismo tiempo, dejado el sistema a su propia lógica, la devastación medioambiental se acrecienta. Se controla locamente, pero se deteriora globalmente”<sup>67</sup>*

El que el factor ecológico, urgente e importante como ninguno, no forme en algunos ambientes parte de la agenda de la bioética nos remite necesariamente al pecado del anacronismo. No son pocos los investigadores en bioética que nos remiten a la imagen nuestro viejo médico, combatiendo el carcinoma escamoso con diagnósticos y tratamientos *de los tiempos del cólera*.

---

<sup>67</sup> Castells, Manuel; “Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía” en Cortina Adela ed., *Construir confianza*, Madrid, Trotta, 2003. p. 59.

Volviendo al tema de la ética empresarial, que José Félix Lozano ubica en el nivel *meso* de la discusión moral<sup>68</sup>, las organizaciones, a diferencia de lo que se creía antes, cuando esta responsabilidad se asociaba exclusivamente al Estado y a los gobiernos, están llamadas a contribuir significativamente en el tema ecológico. Todos los días se suman iniciativas en este sentido.<sup>69</sup>

*El Pacto Mundial* es una ventana que refleja muchas de ellas y que busca reforzar este compromiso con tres de sus diez principios rectores:

*Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales (principio séptimo).*

*Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental (principio octavo).*

*Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente (principio noveno)<sup>70</sup>.*

Este mecanismo propuesto por la ONU funciona en la práctica como un foro en el que cientos de organizaciones comparten sus mejores prácticas en éste y en otros temas sociales. Constituye sólo un botón de muestra del despertar de las empresas en esta materia.

### **2.2.3.1.1 Cambio climático**

El cambio climático constituye una de las manifestaciones recientes y contundentes del reto ecológico de nuestro tiempo y de la llamada vulnerabilidad global. El Consejo Mundial del Clima (IPCC) ha dado un impulso decisivo a la discusión sobre este inédito fenómeno con sus informes del año 2007. El principal indicador del cambio climático es el aumento de temperatura media del planeta que en los últimos cien años ha sido de 0.8 grados centígrados y que si aumentara más de dos grados tendría graves consecuencias para la vida humana en todo el mundo. Para dar noticia de la magnitud de este reto, lo cual es la intención de esta reflexión, vale

---

<sup>68</sup> Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos de ética para el mundo empresarial*, Op. Cit

<sup>69</sup> Para ahondar más en los requerimientos y la compatibilidad entre la responsabilidad ecológica y el quehacer empresarial, consultar Bode, Thilo. "Public Expectations Toward Private Industry: Greenpeace's Expectations of Companies with Regard to their Ethical and Political Responsibilities" en Ulrich, Peter. *Facing Public Interest: The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1995.

<sup>70</sup> Pacto Mundial, <http://www.unglobalcompact.org/> <http://www.pactomundialmexico.org.mx/>

la pena comentar que tanto las causas como los efectos del cambio climático se distribuyen de manera sumamente desigual en el mapa del mundo y que todas las vías de solución propuestas e imaginables suponen un esfuerzo internacional e interdisciplinario en el que –para volver a nuestro tema- las empresas tienen un papel fundamental.<sup>71</sup>

### 2.2.3.2 Justicia social

Aunque, a diferencia del factor ecológico, la justicia social dista mucho de ser un asunto históricamente inédito, ésta parece adquirir en nuestro tiempo rasgos y dimensiones que ciertamente lo son.

¿Qué es lo específico de nuestro tiempo en este tema milenario?

Fundamentalmente, podemos decir que nuestro tiempo es testigo de formulaciones en los que los más débiles sencillamente ¡salen sobrando! *Los miserables* de Víctor Hugo<sup>72</sup> y *Los olvidados* de Buñuel, hoy sencillamente son *los prescindibles* de la historia.

En palabras de Manuel Castells “(...) Lo que estamos observando hoy día no es tanto una explotación, es algo mucho más serio: es la integración en el sistema productivo de aquello que vale y la expulsión de aquello que no tiene valor dentro de las coordenadas de este sistema”<sup>73</sup>

En este mismo sentido, Manuel Garretón comenta: “ (...) hoy día la exclusión es estar al margen, sobrar, como ocurre a nivel internacional con vastos países que, más que ser explotados, parecen estar de más para el resto de la comunidad mundial”<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Sobre el tema del cambio climático es posible encontrar un análisis valioso y actualizado en: Reder, Michael, *Globalización y filosofía*, Barcelona, Herder, 2012. Se puede confrontar también Garvey, James “La ética del cambio climático”, Proteus, Barcelona, 2010; y Velazco Castelo, Carmen “Ética y cambio climático”, Desclée de Brouwer, Bilbao, 2008. Es además sumamente significativo que el papa Francisco haya dedicado su primera Encíclica al tema. Francisco, *Laudato Sí*, 2015

<sup>72</sup> Víctor Hugo, *Los Miserables*. Gallimard, Paris, 1986

<sup>73</sup> Castells, Manuel; “Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía” *Op. Cit.* p. 59

<sup>74</sup> Garretón, Manuel; *Apud*. Gilberto Giménez en: Giménez, Gilberto, “Cultura, identidad y metropolitano global” en Sánchez Díaz de Rivera coord., *Las universidades de América Latina en la construcción de la globalización alternativa*; Puebla, Universidad Iberoamericana, 2004: 128

Pero, ¿en qué forma pueden las organizaciones contribuir a esta causa? ¿No bastaría como propuso el Nobel neoyorquino Milton Friedman, desde 1970, que las empresas, cumpliendo con sus obligaciones fiscales y jurídicas, tengan un óptimo desempeño económico y que precisamente esa sea su aportación a lo social?<sup>75</sup>.

A la célebre opinión de Friedman se han ido sumando en los últimos treinta años las de una gran cantidad de economistas, científicos sociales y filósofos que, conscientes del déficit moral de nuestro tiempo, invitan a las empresas a asumir un rol mucho más protagonista y proactivo en la cuestión social. Dicha corriente de pensamiento parece estar instalada en un nuevo paradigma y en una visión más amplia que cuestiona la autonomía del capital financiero al descubrirlo *sostenido* en el capital moral, social y ecológico de una sociedad. Este nuevo paradigma invita a los actores económicos, y de manera muy especial a la empresa, a establecer una relación sustentable con dichas nuevas formas de capital.<sup>76</sup>

En el citado *Pacto Mundial*, que comparte este nuevo paradigma, podemos encontrar dos importantes líneas de acción en este sentido:

La primera, tal vez la más evidente, está relacionada con la generación de empleos capaces de favorecer la libertad y el desarrollo personal de la gente (cuarto principio), en los que se respete el derecho de asociación y negociación colectiva (tercer principio), se combata el trabajo infantil (quinto principio) y las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación (sexto principio)<sup>77</sup>

La segunda está relacionada con el respeto a los derechos humanos, dentro y fuera de la empresa y está cifrada en el documento tanto en términos positivos, invitando a las empresas a apoyar y respetar la protección a los derechos humanos proclamados a nivel internacional

---

<sup>75</sup> Friedman, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York times magazine, 33, p. 122-126

<sup>76</sup> El contraste entre la postura del Nobel estadounidense y las que contrastan con ella es recogida por Reder, Michael, *Globalización y filosofía*, Barcelona, Herder, 2012. P. 173

<sup>77</sup> Para ahondar en la comprensión de este principio, especialmente orientado a la diversidad, podemos asumir por discriminación "Cualquier distinción, exclusión o preferencias que produzca el rechazo o la desigualdad en las oportunidades en el trato de solicitudes del empleo u ocupación realizada por razón de raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, nacionalidad de origen o extracción social", de acuerdo a la definición de la propia Organización de las Naciones Unidas.

(primer principio), como negativos “evitando verse involucradas en abusos a los derechos humanos” (segundo principio).

Pero la creatividad de las empresas firmantes de *El Pacto Mundial*, expresada en sus mismos foros, rebasa estos principios iniciales y propone una gran cantidad de iniciativas viables y concretas que impactan un sinnúmero de causas y necesidades sociales de diversa índole y que, cuando logran hacer sinergia con la fuerza de otros actores sociales, incluidos gobiernos y organizaciones solidarias, sorprenden por su efectividad y revitalizan la esperanza.

### 2.2.3.3 Ética financiera<sup>78</sup>

Lo expuesto hasta aquí, aunque su originalidad es clara, guarda aún parentesco con dilemas y problemas morales que ya estuvieron presentes en otras edades –industrial y posindustrial- de la conciencia ética empresarial<sup>79</sup>. Hasta aquí, por citar algún ejemplo, un colaborador encargado de asuntos contables de una empresa de servicios sin impacto ambiental significativo que no tiene injerencia sobre las políticas sociales de su empresa pudiera sentirse ajeno a la ética empresarial.

Pero la llamada edad *informacional* suma a las preocupaciones que hemos descrito problemas directamente relacionados con el manejo de información, con la verdad y la honestidad de las proyecciones financieras, con la transparencia y con la rendición de cuentas.

El caso Enron, como hemos dicho, advirtió al mundo sobre la posible reacción en cadena y el impacto potencial que una trasgresión aparentemente nimia a un principio moral puede generar: *el efecto bola de nieve*.

Una cifra “ligeramente inflada” que busca hacer un “business case” más atractivo a los ojos de sus inversionistas potenciales. La estimación “ligeramente maquillada” que una planta automotriz hace de un nuevo modelo por debajo de su costo real con la intención de atraer un

---

<sup>78</sup> Para profundizar en el tema de la ética financiera, consúltese: Boatright, John Raymond. *Finance Ethics Critical Issues in Theory and Practice*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010; sobre la compatibilidad de la ética y la regulación financiera, consúltese: Basáñez, Federico. Cortés, Luis. “Ethics and Regulation in Financial Institutions and Markets” en Argandoña, Antonio. *The Ethical Dimension of Financial Institutions and Markets*. Berlin, Springer: 1995.

<sup>79</sup>Cortina, Adela, *Construir confianza Op. Cit.* p. 23 a 32

proyecto. Hasta la actividad de “hackers” adolescentes que, encerrados en sus habitaciones, retan la inteligencia de quienes programan sistemas “robustos” en la industria financiera mundial. Cualquiera de estas acciones puede en la era de la información tener consecuencias incalculables, incluso catastróficas, para el patrimonio de miles de personas y para el sistema financiero mismo tal y como nos lo comprobó dramáticamente al mundo la crisis financiera destapada en el año 2008.

Todo esto habla no sólo de la necesidad de robustecer los sistemas en las organizaciones disminuyendo su fragilidad, siempre inesperada, de sus sistemas de información. Revela también la vocación de educar a su personal lo más posible hasta impregnar la cultura organizacional de buenas prácticas, en el sentido moral de la palabra. Sugiere incluso la posibilidad de influir en la formación de los stakeholders externos a una organización.

Aunque el binomio integrado por el desarrollo de sistemas y la opción por la educación moral de las personas ha probado su éxito, no son muchas las organizaciones que apuestan por él. Frecuentemente, la tentación de controlar todo jurídica y administrativamente termina relegando el necesario enfoque educativo.

#### **2.2.3.4 Corrupción: la potencial complicidad**

Uno de los efectos perversos e inesperados de la globalización, su lado oscuro, es la forma cómo internacionaliza y multiplica exponencialmente las posibilidades de criminalidad.

Si, como afirma Manuel Castells, “la actividad criminal constituye uno de los elementos centrales de nuestro mundo”<sup>80</sup>, es cierto que ésta deja una huella no sólo en el sector público, al que presiona crecientemente en materia de corrupción, como en el privado, muy especialmente en el mundo financiero. Si es verdad que “no hay criminal sin banco”, también lo es que la actividad criminal deja rastro en el mundo financiero y que en él se encuentra una clave para combatir y desactivar la criminalidad y la corrupción misma.

De ahí la relevancia de conocer y desenmascarar los complejos sistemas de lavado de dinero utilizados por los grupos criminales para desarrollar destrezas, prácticas administrativas, leyes y conciencia moral capaces de desactivarlos.

---

<sup>80</sup> Castells, Manuel; “Es sostenible la globalización en América latina?”, *Op. Cit.* p. 104

Llegado este punto viene a bien recordar un capítulo especialmente significativo de la historia de *El Pacto Mundial*. El que lo refleja como una iniciativa viva y dialogante y que dio origen a su décimo principio.

Desde el año 2000, en que esta iniciativa de Kofi Annan -entonces secretario general de la ONU- se logró poner en marcha, cada organización adherida al Pacto adquirió el compromiso de compartir con el resto su experiencia en la aplicación de los nueve principios iniciales, que hemos referido.

La puesta en común de dichas prácticas exitosas y la reflexión que se generó en torno a las mismas resultó a tal grado fértil que, con base en un diálogo iniciado en noviembre del 2003 por iniciativa de las propias empresas y con un grupo muy diverso de *stakeholders* de las mismas, se propuso enriquecer el planteamiento inicial con un décimo principio, relativo al combate a la corrupción.

Este principio, ampliamente discutido desde diciembre de 2003 y durante los primeros meses de 2004, fue finalmente presentado en la cumbre de líderes del Pacto Mundial el 24 de junio del mismo 2004:

*Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno (décimo principio).*

Más allá del valor simbólico –otros dirían *cabalístico*- que supone la incorporación de un décimo principio (unas tablas de la ley con *nueve* mandamientos dejan insatisfecho al más convencido de los ateos), *la historia del décimo punto*, revela la fertilidad de este foro, así como de la responsabilidad moral de las empresas signatarias, mismas que, al proponerlo, se reconocen a un tiempo corresponsables de la corrupción y capaces de contribuir a su desactivación.

#### **2.2.3.5 Mirar hacia adentro**

A los retos que hemos enumerado, que pudieran entenderse como una demanda del entorno social e histórico (que podemos llamar macro) al organizacional, se suman los propios



de la dinámica interna de las organizaciones: los vinculados con el ejercicio del poder y la calidad de las relaciones interpersonales, los propios de las relaciones laborales (la justicia en las políticas de sueldos y prestaciones, por ejemplo), la relación entre áreas y otros que emanan de la relación necesariamente íntima que cada persona establece con su trabajo. La dimensión laboral constituye un aspecto fundamental de la historia, la vocación y la biografía personal cuya dimensión ética se hace evidente en la medida en que las personas pasan mayor tiempo en el trabajo.

Afortunadamente un código de ética no está llamado a pronunciarse sobre todas las situaciones imaginables en el ámbito interno y externo: sólo a las que llamamos críticas mismas que, hemos propuesto hipotéticamente, pueden identificarse propiciando conversaciones amplias entre las personas adecuadas.

### **2.3 Dinamizar nuestros criterios, para comprender y atender una realidad dinámica**

El explosivo dinamismo de nuestro tema nos invita incluso a entender cómo aportaciones tan esclarecedoras para la ética empresarial como la del genial sociólogo Gilles Lipovetsky<sup>81</sup> están llamadas a la flexibilidad.

La intuición de Lipovetsky distingue tres niveles diferentes de *imperatividad* ética en las empresas.

El primer nivel, que denomina facultativo, agrupa obligaciones que no pueden considerarse obligatorias para las empresas, aunque puedan serlo para otros sujetos morales. Para el filósofo parisino, imponer a las organizaciones cargas tan pesadas como el empleo vitalicio o la acción social, entendidas estas como imperativos universales y categóricos, terminaría sacándolas de la competencia y de la acción empresarial misma, condenándolas a desaparecer.

En un segundo nivel, que denomina la *zona gris* de la ética, ubica cuestiones que, si bien apelan a la conciencia ética organizacional, no permiten establecer un juicio ético sin antes analizarse profunda y minuciosamente. Lipovetsky agrupa en este segundo nivel dilemas como la venta de tabaco o de alcohol. Quizás podemos agrupar también allí asuntos tan problemáticos

---

<sup>81</sup> Lipovetsky, Gilles, *Op. Cit.* p. 85-90

y controvertidos como la producción y comercialización de transgénicos o las reglas de su propiedad intelectual.

Finalmente, el también sociólogo ubica en un tercer nivel, que denomina de la ética absoluta, los temas vinculados con la dignidad de la persona, la salud y la seguridad, cuya violación cuestionaría moralmente la existencia misma de una empresa y que constituyen imperativos incondicionales para las mismas.

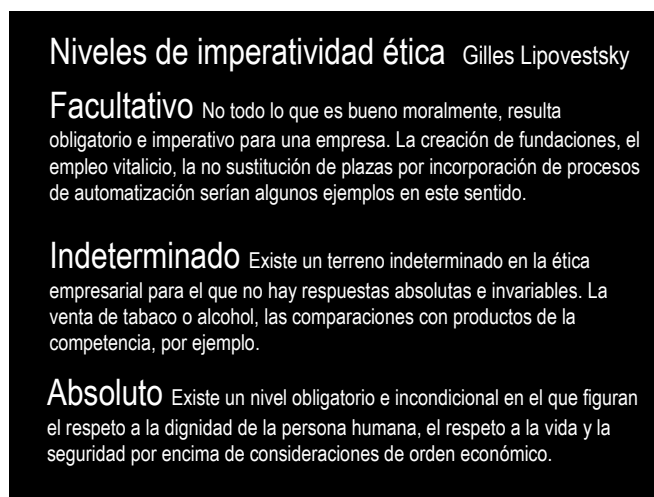


Gráfico 6: Niveles de imperatividad ética. Fuente: Cuadro de elaboración propia basado en *Metamorfosis de la cultura liberal* de Gilles Lipovetsky

Esta distinción libera a las organizaciones de cargas morales indebidas, les ayuda a focalizar su desempeño en esta materia y, de paso, facilita la realización de códigos de ética. Es posible, sin embargo, que algunos temas concretos, como los derivados de la problemática medioambiental, que en otros tiempos hubiéramos asociado casi automáticamente en el nivel facultativo (y por lo tanto considerado ajenos a la acción empresarial), puedan incorporarse hoy al listado de sus responsabilidades morales *absolutas*, o al menos a la llamada zona gris, brincando así de un nivel a otro en el paradigma de Lipovetsky.

Esta flexibilidad se vuelve necesaria y urgente en un tiempo de dilemas morales inéditos, en el que las demandas morales crecen en dimensión y en complejidad, y en que la desproporción entre la conciencia de nuestros derechos y la de nuestras obligaciones apela al surgimiento de nuevas responsabilidades y nuevos actores sociales, como aquellos que emanan de la sociedad civil.<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Sobre la propuesta –intuitiva, osada– de considerar a las empresas como parte de la sociedad civil se pueden confrontar Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo*, Op. Cit. p 103. Confrontar también Cortina, Adela, *Ética aplicada y democracia radical*,

Nos permite además atender las demandas que han quedado en una especie de interface moral: responsabilidades, como algunas derivadas del tema educativo o social, que todos consideran terreno de otros y nadie termina atendiendo debidamente.

De igual manera, la flexibilidad permite romper el paradigma de la sobreespecialización, descendiente incómodo de los siglos modernos, para atender problemas morales como los de índole medioambiental, que son por naturaleza complejos e interdisciplinarios.

## 2.4 Empresas contemporáneas: transformación y vocación

Nuestro tiempo no sólo llama a generar distinciones como la de Lipovetsky relativa a los niveles de imperatividad ética, la de José Félix Aguilar, sobre los niveles de la ética y la de Adela Cortina sobre la evolución histórica de la ética empresarial: nos invita también a reflexionar sobre la realidad misma de la empresa, sobre su llamado a la transformación y sobre su vocación ética.

### 2.4.1 Noticia de un vacío

En la Ciudad de México existen grupos de personas que han hecho de la *participación en manifestaciones* un *modus vivendi*. Inicialmente se movilizaron a la capital del país, para reivindicar alguna causa propia, pero en el camino fueron descubriendo *las secretas compensaciones* de las marchas, fueron seducidos por su *discreto encanto* y terminaron rentándose para protestar en las calles a casi cualquier causa de tipo social, laboral o política. Literalmente, se dedican a marchar.

Héroes anónimos o plañideras contemporáneas, *en la estructura y el contenido de sus manifestaciones*, que hoy ya forman parte del paisaje urbano, reflejan el gran *déficit moral* de nuestro tiempo. Las denuncias, exigencias y reivindicaciones (conciencia de los derechos propios) se multiplica exponencialmente, mientras el universo de las propuestas, deberes y responsabilidades más bien brilla por su ausencia. Este perfil moral deficitario –apuntado

---

Madrid, Tecnos, 2001 capítulo 9 y parte III así como García Marzá, Domingo, *Ética empresarial del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004.

intelectualmente por las ideologías, psicológicamente por la fijación tiránica en la infancia<sup>83</sup>, y moralmente por el individualismo posesivo- se muestra cada día más como insostenible, al tiempo en que cuestiona a un momento histórico cuyos retos -inéditos, crecientes- rebasan las soluciones que tradicionalmente se han propuesto para resolverlos, así como a sus actores.

Nuestros retos son globales, nuestras soluciones parciales; los retos inéditos, las soluciones, típicas; nuestros problemas vitales, nuestras soluciones racionales e ideológicas<sup>84</sup>. Ante problemas complejos, que apelan como nunca antes a nuestra visión interdisciplinaria, respondemos desde la miopía simplista de la sobreespecialización<sup>85</sup>.

Por primera vez en la historia sabemos que la depredación de nuestro capital social, moral y ecológico puede ser fatal e irreversible. Aunque también sospechamos de nuestra capacidad para trascender la crisis. Agradecemos secretamente sabernos sujetos de nuestra historia. Intuimos en nuestro tiempo la paradójica posibilidad de fortalecernos desde la fragilidad global.

Esta paradoja a la que Ortega y Gasset identificó con la *altura vital* de nuestro momento histórico<sup>86</sup> apela con urgencia al desarrollo de soluciones creativas, así como a la conformación de nuevos actores sociales, capaces de implantarlas.

Frente a un *gran teatro del mundo* en busca de actores y un pobre *casting*, la sociedad civil se asoma como una joven promesa. Constituye, a decir de pensadores como Habermas<sup>87</sup> y Barber<sup>88</sup>, una alternativa vigorosa y esperanzadora de muy alto potencial.

Pero, ¿tiene la Sociedad civil los atributos de compromiso, interconexión y creatividad para estar a la altura de su vocación histórica?

Al tiempo en que parece estar llamada a representar roles tan importantes como el ejercicio de la opinión pública, el arte, la creatividad, la vida familiar y la generación del capital social (que es condición de la vida económica y política), la Sociedad civil parece estar atrapada

---

<sup>83</sup> Bruckner, Pascal, *La tentación de la inocencia*, Barcelona, Anagrama 1996

<sup>84</sup> Ortega y Gasset, José, *El tema de nuestro tiempo*, Madrid, Tecnos, , 2002 p.232

<sup>85</sup> Morin, Edgar, *La mente bien ordenada*, Barcelona, Seix Barral, 2000 p. 14

<sup>86</sup> Ortega y Gasset, José, *La rebelión de las masas*, Madrid, Tecnos, 2003 p.145

<sup>87</sup> Cfr. Habermas, Jurger, *La inclusión del otro, Estudios de teoría política*, Buenos Aires, Paidós, 1999

<sup>88</sup> Cfr. Barber, Benjamin, *Un lugar para todos*, Buenos Aires, Paidós, 2000

en la paradoja de su propia libertad: en la medida en que se articula para actuar, traiciona la espontaneidad que la constituye. En la libertad encuentra su grandeza y su desgracia.

En la medida en que frente a nuestros ojos se conforma una arquitectura mundial inédita, compleja y sorprendente, las empresas -por el rol que juegan en la economía, por su influencia en la vida cotidiana de miles de millones de personas, por la forma en que influyen en nuestra mentalidad y nuestra cultura- se convierten en un protagonista indiscutible de nuestro tiempo.

De ahí que debemos preguntarnos sobre el rol que están llamadas a jugar en nuestro tiempo, incluida su posición en relación a la sociedad civil y a la ciudadanía.

¿Está en la vocación empresarial participar de una nueva manera en la construcción de soluciones para los problemas sociales y ecológicos de nuestro tiempo? ¿Debe la empresa asumirse como ciudadana? ¿Debemos incluso considerarla parte de la sociedad civil? He aquí preguntas que no deben contestarse automáticamente e irreflexivamente.

Más allá de un maniqueísmo que canoniche a las empresas o las enjaule en el universo económico tradicional cerrándoles *a priori* las puertas de lo social, ecológico y lo moral, se antoja reflexionar sobre las nuevas funciones que las organizaciones están llamadas a asumir hoy frente a la sociedad.

Es necesario también vacunarnos contra la ingenuidad y alertarnos de trampas como la cosmetología, el uso estratégico de la ética y la filantropía mal entendida que pueden desviar a las organizaciones de su nueva vocación histórica y en las que pueden caer inconscientemente o mañosamente.

En este contexto, este trabajo busca indagar sobre las nuevas expectativas que nuestro tiempo tiene puestas en sus empresas. Específicamente busca profundizar en el concepto de ciudadanía corporativa, sobre su desarrollo, pertinencia, características y posibles limitaciones.

Antes, aunque de manera muy sucinta, busca alertarnos sobre los límites de dos estrategias clásicas para afrontar los problemas sociales que, precisamente por estar construidas desde paradigmas previos al surgimiento de los problemas mismos, están hoy

cuestionadas en su eficacia. Una ellas es la tentación de engrosar el Estado; otra la de resolver la totalidad de los problemas por la vía legislativa.

#### 2.4.2 La crisis del Estado de bienestar: una lección (europea) frente a la recurrente tentación de fortalecer el Estado

Una mujer brasileña de unos 45 años de edad viajaba en un autobús del transporte colectivo de la ciudad de Valencia sentada en un lugar asignado a personas de la tercera edad. El autobús se fue llenando y el lugar, siendo más demandado. Llegó finalmente el momento en que alguien la increpó diciéndole:

- Este no es lugar para usted. Váyase... ¡a su país!

Inmediatamente después se desató una discusión -bella y airada, muy valenciana- entre los pensionados que también viajaban en lugares especiales. Unos reprendiendo a quien había hecho tan singular reclamo, otros apoyándolo.

Este evento callejero, ocurrido en enero del 2007, exhibe un debate vigente en Europa al que afortunadamente no son ajenas las instituciones políticas y académicas: el que se libra a partir de la crisis del estado de bienestar. Una parte de los actores –en este caso pasajeros de un autobús valenciano- defienden el derecho de disfrutar en exclusiva los beneficios del Estado cuya economía fortalecieron durante sus años productivos. Otros muestran tener conciencia de la dignidad personal y los derechos de quienes -aun siendo inmigrantes, incluso irregulares- transitan sus calles. Todos ellos intuyen que el estado de bienestar se encuentra en crisis.

El debate institucional en torno a este asunto no está exento de querencias y obstáculos que por momentos lo hacen parecer irresoluble. Lo que en el ámbito académico se discute sobre conceptos como ciudadanía, sociedad civil y democracia encuentra un paralelo –en ocasiones un cierto reduccionismo- en la arena política a una disputa, bastante amorcillada, sobre los roles y el tamaño del Estado.

En dicha discusión, que suele alimentar nuestras filias y fobias en épocas electorales, se habla sobre qué funciones específicas (banca, seguridad social, educación, salud, vivienda,

administración de recursos energéticos) debe asumir el Estado y qué funciones no. Después, la opinión pública ubica, dentro del espectro de la geometría política, a la izquierda aquellos que pugnan por la estatización y a la derecha a los que lo hacen por la privatización, simplificando e incluso “partidizando” prácticamente cualquier opinión.

Las razones que se exponen en dichos debates suelen ser ya sea de tipo moral (se discute si el Estado debe o no asumir tal rol social), de tipo económico (se calcula cuánto cuesta cierto tipo de asistencia social en manos del Estado y cuánto en otras manos o se discute la viabilidad financiera de alguna propuesta), de tipo histórico (se habla de casos exitosos o de corrupción en un sentido o en el otro al tiempo en que se subrayan los fracasos del adversario en determinada gestión), o de tipo ideológico (se apela de manera más o menos racional a los clásicos de cualquier bando).

De la investigación reciente sobre el tema de ciudadanía<sup>89</sup> surge un argumento nuevo, para este viejo debate. Si bien el compromiso del Estado con la justicia es irrenunciable (el consenso en torno a la protección de derechos humanos de primera y segunda generación protocolizado por la ONU es una muestra de ello), la crisis del Estado de bienestar europeo está también relacionada con la pretensión histórica de institucionalizar la solidaridad, misma que corrompe su naturaleza en la medida en que se busca institucionalizar. Como la esposa que exige a su marido que le regale flores *espontáneamente*, o el padre que exige a su hijo adolescente que haga sus deberes *de buena gana*, el Estado que aspira a institucionalizar la solidaridad se descubre atrapado en una paradoja: en la medida en que fuerza la solidaridad, la debilita. Vulnera los mínimos de libertad y de espontaneidad que toda solidaridad supone<sup>90</sup>.

De esta paradoja (a mayor protagonismo estatal orientado a ejercer la solidaridad, menor solidaridad real) no se sigue que el Estado deba poner la solidaridad y el bienestar al libre juego del mercado. No, cuando se cuenta con el potencial de una sociedad civil capaz no sólo de asumir la solidaridad *vocacionalmente*, sino de romper el dualismo mercado-Estado que tanto simplifica y empobrece nuestra comprensión de lo público y nuestro debate político.

---

<sup>89</sup> Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo*, Op. Cit.p.83

<sup>90</sup> Cortina, Adela, *La ética de la sociedad civil*, Anaya, Madrid, 1994.

Si, como propone Adela Cortina<sup>91</sup>, la crisis del Estado de bienestar sugiere un Estado distinto (el de justicia) capaz de crear nuevas sinergias con la sociedad civil, incluida la expresión económica de la misma. Si los nuevos actores, insospechados, del gran teatro social parecen tener potencial y vocación para asumir nuevas responsabilidades –sociales, ecológicas– podemos al menos sospechar que nuestro tiempo esté ofreciendo a esos jóvenes actores una oportunidad. En todo caso, los pasajeros del *autobús global* habremos de extraer alguna de las lecciones que nos deja la historia y la crisis del Estado de bienestar europeo, al menos para no asfixiar la solidaridad en el intento de institucionalizarla.

### 2.4.3 Legislar, otra tentación

Ante cualquier problemática social de cierta relevancia, los herederos morales del iuspositivismo reaccionan de manera casi instintiva proponiendo o imaginando leyes. En realidad, muchos de los que tienen al *contrato* por metáfora fundamental de la vida social<sup>92</sup> comparten la tentación de lograr transformar la sociedad por las vías legislativa o jurídica; ante cualquier provocación amenazan con la creación de una nueva ley o con el cumplimiento de alguna preexistente.

Su estrategia, aunque necesaria, se topa en nuestro tiempo con la sospecha de ser insuficiente por una serie de razones entre las que me parece adecuado acentuar, por su relación al tema que nos ocupa, cinco<sup>93</sup>:

En primer lugar las leyes, que por definición son reactivas (se legisla necesariamente a *toro pasado*), muestran hoy más que nunca serios problemas de velocidad. El procedimiento para promulgar leyes que de suyo es lento, se manifiesta especialmente torpe cuando se le contrasta con la dinámica, exponencialmente acelerada, en que en la globalización los problemas sociales nacen, crecen, mutan y se multiplican.

Por otro lado, la generación de leyes, además de presuponer un costoso aparato legislativo, requiere de la creación o ampliación de instituciones estatales destinadas a

---

<sup>91</sup> Idem p.65

<sup>92</sup> Cortina, Adela, *Alianza y contrato*, Madrid, Trotta, 2001

<sup>93</sup> Cuatro de ellas han sido destacadas por Adela Cortina. Cortina, Adela, *Ética de la empresa*, *Op. Cit.*



resguardar su cumplimiento o castigar su incumplimiento. Dichas instituciones construyen burocracias onerosas incluso económicamente inviables y hasta contraproducentes<sup>94</sup>.

Además, las leyes sufren de los problemas de abstracción que se derivan de su carácter universal. Su enfoque, necesariamente genérico, los lleva a perderse de los matices y particularidades de cada caso, de la riqueza y las consideraciones específicas que cada dilema regala, de la historia específica de cada caso, de sus circunstancias; y, por supuesto, del drama personal, el nombre y el apellido de sus actores.

Con excepción del derecho y las cortes internacionales, cuyo peso es significativamente inferior a la de las legislaciones nacionales, las leyes constriñen su aplicación a territorios claramente delimitados por fronteras geopolíticas (jurisdicciones) a las que los actores del mundo global son insensibles.

De los problemas de interface que dejan las legislaciones locales en un mundo global, de sus vacíos e inconsistencias, se alimentan muchas veces quienes transgreden normas y principios: no sólo las mafias internacionales y el crimen organizado, sino también corporaciones que construyen en países legislativamente rezagados o corruptos *paraísos* ecológicos, fiscales o laborales en los que se permiten prácticas que no tolerarían en países del primer mundo.

Finalmente, la siempre debatida y conflictiva relación entre lo legal y lo justo<sup>95</sup> -instancias que sólo se nos confunden en determinadas fases del desarrollo de nuestra conciencia moral<sup>96</sup>- reafirma la sospecha de que para resolver exitosamente dilemas de carácter ético, como los que nos presenta nuestro tiempo, el esfuerzo legislativo, aún en el caso de ser necesario, seguirá siendo insuficiente.

Todo esto nos lleva a sospechar que si bien en otros tiempos se apostó por una resolución jurídica a los problemas sociales, la clave que nos permitirá afrontar los nuestros es de naturaleza ética, más que jurídica.

---

<sup>94</sup> Cfr. Fukujama, Francis, *Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, Free Press, 1995

<sup>95</sup> Cfr. Siurana, Juan Carlos, "Historia de la idea de justicia", en Adela Cortina y otros, *Educación en la justicia*, Generalitat Valenciana, Valencia, 1998, pp. 23-36.

<sup>96</sup> Kohlberg Lawrence, *Psicología del Desarrollo Moral*, Bilbao, Desclée Brouwer, 1992

Si nuestro momento histórico, como cualquiera, habla de lo que carece, podemos pensar que la revitalización de la ética constituye al mismo tiempo un síntoma un tiempo que se sabe enfermo moralmente y una señal de esperanza que intuye que en la moral se encuentran también las soluciones a los dilemas históricos inéditos que nos corresponde resolver.

#### 2.4.4 La sociedad civil: una joven promesa

Pensamos algo, cualquier cosa, sólo a condición de relacionarlo, de imaginar su contorno, de verlo *en* algo más o *con* algo más. Para ser pensado, *lo uno* requiere necesaria y paradójicamente dejar de serlo: ser al menos dos.

La experiencia nos muestra que acercamos a la realidad desde dos conceptos contrarios y excluyentes, si bien es necesario en un primer momento del proceso<sup>97</sup>, conlleva el riesgo de sumergirnos en un daltonismo espiritual que nos pierde de la maravillosa gama cromática que la realidad misma nos regala, que podemos incluso volvernos insensibles a sus matices y a sus adverbios, incluso al grado de quedar atrapados en la ideología<sup>98</sup> y el dogmatismo.

*El número tres* significa, para nuestro pensamiento, entonces, matiz, libertad y profundidad, al tiempo en que simboliza la creatividad: nos redime de la rigidez de una visión plana; nos regala la mirada fresca y desprejuiciada del artista. Al romper la dicotomía *blanco y negro* desata además el advenimiento de la cuarta, la quinta y todas las demás categorías o alternativas imaginables.

El tres también significa la integración de los opuestos, de posturas que hasta entonces parecían antagónicas pero que en un nivel superior de visión pueden armonizar sin perder su riqueza: la síntesis que no es un promedio ni un punto medio, sino un salto -ya sea de carácter lógico o axiológico- que permite integrar lo que en el nivel anterior parecía irreconciliable.

---

<sup>97</sup> *El número dos* representa la posibilidad de establecer diferencias y de marcar fronteras, la de distinguir y, por lo tanto, la de razonar. Nuestros maestros nos enseñaron a pensar desde categorías que normalmente constituían pares dicotómicos: sustancia y accidentes, potencia y acto, esencia y existencia, materia y espíritu; el hacer y el actuar, lo temporal y lo eterno, lo bello y lo sublime. Cfr. Garza Cuéllar, Eduardo, *Uno, dos tres: Reflexiones en torno a la recta numérica*, Este País, 183, p.20

<sup>98</sup> Cfr. Jesús Conill, "Ideologías políticas", en Adela Cortina (dir.), *10 palabras clave en Filosofía política*, Verbo Divino, Navarra, 1998, pp. 213-258.

En el caso de nuestra visión de lo social, *el concepto de Sociedad civil* surge inicialmente como un tercer elemento –oxígeno puro- que al romper la disección Estado-mercado que recluyó por años la imaginación sociológica, nos libera del daltonismo ideológico y nos permite soñar alternativas coloridas para fortalecer la vida social y la democracia.

En palabras de Benjamin Barber, supone:

*“...un tercer dominio que actúa como mediador entre ambos y que comparte las virtudes de cada uno. Este tercer sector, independiente, se define por sus comunidades cívicas (su pluralidad es su esencia) que son asociaciones abiertas e igualitarias y que permiten la participación voluntaria”*<sup>99</sup>.

La sociedad civil aparece pues inicialmente como una joven promesa llamada a equilibrar a la sociedad protegiéndola de los excesos del poder político y de las fuerzas del mercado.

Tal visión genera en opinión de algunos en la conformación de un nuevo paradigma, no exento de ideología, que vuelve a esclerotizar nuestra visión del fenómeno social. Esto ocurre cuando se asocia a cada sector con una función social determinada, incluso al grado de otorgarle el monopolio de la misma. Suele además acentuarse en la conciencia colectiva cuando se enjaula a cada uno de ellos en una connotación moral determinada; normalmente a dos de ellos -el Estado y el mercado- en una negativa (en el mejor de los casos se les considera un mal necesario); al tercero, la Sociedad civil, en la medida en que atiende a los desatendidos por los dos primeros, una positiva. Son finalmente los buenos de la historia.

Para Adela Cortina esta solución es inaceptable:

*“La distinción entre la esfera privada y pública y la adscripción de la primera al mundo empresarial y de la segunda al Estado es una artimaña ideológica para eludir responsabilidades. Si queremos enfrentarnos a la realidad social tal y como es, sin deformaciones ideológicas,*

---

<sup>99</sup> Barber, Benjamin, *Un lugar para todos*, Madrid ,Paidós Ibérica, Barcelona, 2000 p. 43

*queda patente que la sociedad civil tiene con sus actuaciones también repercusiones públicas y es también capaz de universalidad*<sup>100</sup>

Considerar que las empresas están llamadas a asumir tareas en lo ecológico y lo social, pensar que pueden enriquecer el capital social del que se nutren e incluso reconocerse como parte de la sociedad civil es una propuesta osada sugerida entre otros por Adela Cortina<sup>101</sup> que parte por supuesto de un paradigma posterior a Habermas y a Barber.

Domingo García Marzá, sumado al interés de ir un paso más allá de la definición propuesta por Habermas, define a la Sociedad civil como un “ámbito de interacciones estructurado en torno a una red de asociaciones y organizaciones que, dentro del orden jurídico, son posibles gracias al libre acuerdo de todos los participantes, con el fin de alcanzar conjuntamente la satisfacción de determinados intereses y la resolución consensual de posibles conflictos de acción”<sup>102</sup>.

#### 2.4.5 Empresa y sociedad civil

Más que “someter” a la empresa a esta definición para juzgar si “cabe” o no en ella (y si merece consecuentemente la membresía en la sociedad civil), propongo extraer de ella pistas que permitan a las organizaciones orientar su esfuerzo para atender el llamado de su tiempo. Creo que más que convocar a un juicio, podemos considerar la incursión de las empresas en la sociedad civil, así como a la categoría de ciudadanía, como una vocación.

A.- Siendo la Sociedad civil más que un sujeto colectivo, un ámbito de interacciones enmarcado en el seno de una sociedad cuya complejidad crece exponencialmente, sus organizaciones están invitadas a conectarse con un número creciente de actores sociales.

Por años explicamos la inserción de las empresas a la sociedad desde un modelo de conectividad serial que, como tal, dispone esencialmente de una sola salida: sus clientes, y única entrada: sus proveedores. Este paradigma lineal -sobre el que se monta por ejemplo el modelo

---

<sup>100</sup> Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo*, Op. Cit. p 103. Confrontar también Cortina, Adela, *Ética aplicada y democracia radical*, Op. Cit., capítulo 9 y parte III

<sup>101</sup> Cortina Adela “Sociedad civil” en *Diez palabras clave en Filosofía Política* P. 376 y 377

<sup>102</sup> García Marzá, Domingo, *Ética empresarial del diálogo a la confianza*, Op. Cit.

de Calidad Total- espera de las empresas la capacidad de agregar valor al insumo que recibe de sus proveedores en función de las necesidades de sus clientes. Las invita también a conocer y hacer eficientes los procesos que se tienden como líneas de cableado entre ambos.

La conexión con las demás instancias sociales (las comunidades locales en las que se opera por ejemplo) está necesariamente mediada por el Gobierno, una tercera instancia con la que se relaciona la organización que en el fondo no deja de concebirse como un mal necesario del que se reciben ordenamientos legales para operar un negocio y al que se alimenta por la vía fiscal, otro mal necesario.

El llamado a pertenecer a la sociedad civil supone en primer lugar sustituir este modelo de conectividad serial por el de una *red inteligente neuronal* que pide a los sujetos sociales (en este caso a las empresas) desarrollar sinapsis (conexión directa) con un mayor número de actores sociales: organizaciones solidarias, competidores, comunidades, todo tipo de agrupaciones sociales.

El reto fundamental que este modelo impone a las empresas es el establecimiento de relaciones de mutuo beneficio, comunicación respetuosa y de largo plazo con cada uno de estos nuevos interlocutores, que terminan sumándose a la lista de “derechohabientes” tradicionales de la empresa: sus accionistas, su personal, clientes y proveedores<sup>103</sup>.

B.- Un segunda aspecto de nuestra definición de Sociedad Civil, destacado por el propio García Marzá, es el que se refiere a la libertad de asociación; este autor nos recuerda que “la aceptación libre y voluntaria dentro de las limitaciones de cualquier ámbito de la praxis social constituye su esencia.”<sup>104</sup>

Para las empresas, de este segundo elemento de análisis deriva una exigencia especial misma que adquiere diferentes matices de acuerdo a diversos grupos de interés:

En relación a los clientes supone en primer lugar la existencia de un entorno real de competencia en el que se combatan prácticas monopólicas u oligopólicas y se procuren condiciones competitivas justas que redunden en opciones reales para los clientes. Aunque el

---

<sup>103</sup> Cfr. Idem.

<sup>104</sup> Idem. p 44

Estado juega ciertamente, tanto en su carácter de legislador como en el de árbitro, un papel indispensable en este sentido, a las empresas les corresponde imponerse prácticas claras explícitas de competencia leal. La inclusión de los competidores como “stakeholders” de las empresas puede tal vez considerarse ya una tendencia que, en la medida en que abre alternativas a los clientes, impacta positivamente en sus intereses<sup>105</sup>. Dicho de otra manera, si la dimensión económica puede en términos generales inscribirse en la sociedad civil<sup>106</sup>, la manera como un monopolio expresa dicha dimensión frente a sus consumidores es ciertamente diferente de aquella que ejerce en una organización respetuosa de la sana competencia.

Este punto invita además al ejercicio de prácticas de comunicación honestas, incluidas las relativas a la publicidad y al marketing, capaces de “compatibilizar la veracidad respecto a los productos con el arte de respetar y promover el deseo hacia los mismos”<sup>107</sup>. A mayor información y comunicación honesta sobre los beneficios y limitaciones de un producto, mayor libertad del consumidor para acercarse a las organizaciones y, consecuentemente, mayor expresión de un estilo asociativo cercano al que caracteriza a la sociedad civil.

En lo que se refiere al personal de las empresas, el principio de libertad supone el desarrollo y práctica de políticas de empleo incluyentes y la supresión de cualquier práctica discriminatoria. El Pacto Mundial en su sexto punto ofrece a las organizaciones empresariales no sólo lineamientos claros en este sentido sino, sobre todo, acceso a prácticas que organizaciones de todo el mundo han implantado exitosamente para aplicarlos. La búsqueda permanente de mejores condiciones laborales, el respeto a la dignidad de las personas en el empleo (también contempladas en el Pacto)<sup>108</sup>, así como la construcción de climas laborales sanos, abonan por supuesto también en este sentido.

La libertad de los proveedores mueve también a las organizaciones empresariales que buscan atender el llamado a ser Sociedad civil. Les retan a establecer relaciones ganar-ganar con cada uno de ellos y a la revisión de posibles conflictos de interés, así como a la eliminación

---

<sup>105</sup> Cfr. Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Op. Cit

<sup>106</sup> Tal es la propuesta que, frente a Habermas, propone Adela Cortina defendida entre otros lugares en el artículo *sociedad civil* en: *Diez palabras en filosofía política*, Navarra, Verbo Divino, 1998 p 379

<sup>107</sup> Tal expresión, plasmada en el documento *Nuestro compromiso ético* de Volkswagen de México es resultado de la reflexión y el diálogo entre diversos actores de la organización (mercadólogos, directores, representantes sindicales, abogados) realizado en el año 2005

<sup>108</sup> Pacto Mundial, <http://www.unglobalcompact.org/>

de cualquier práctica discrecional, abusiva, discriminatoria o corrupta en relación con proveedores.

Finalmente, el principio de libre asociación, esencial en la constitución de la sociedad civil, supone con relación a los accionistas minoritarios, la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo diseñadas entre otras cosas para proteger sus intereses de posibles abusos por parte de las mayorías en consejos de administración.

#### 2.4.6 Ciudadanía corporativa

El concepto de ciudadanía corporativa se enmarca, por una parte, en el ensanchamiento cualitativo de la acción empresarial que hemos descrito y, por otro lado, constituye un apéndice de uno de los debates vigentes más relevantes de nuestro tiempo: el que se libra en torno al concepto de ciudadanía<sup>109</sup>.

Partiendo de la idea de que la empresa es un grupo humano que se propone satisfacer necesidades humanas con calidad, las empresas que ejercen su ciudadanía son aquellas que no sólo se orientan a la generación de los bienes tangibles e inmediatos que se reflejan en sus estados financieros del mes siguiente, sino aquellas que también asumen responsabilidades en ámbitos mediatos, como el social y el ecológico, en los que se sustenta su actividad primaria.

Si, como un vaso de agua sobre una mesa, la actividad económica se sostiene en el capital social, ecológico y moral<sup>110</sup>, las empresas que ejercen su ciudadanía son aquellas que, lejos de establecer con dicho cimiento una relación depredadora, logran relacionarse de manera sustentable con el mismo: aquellas que, dentro de su portafolios financiero, no excluyen las inversiones en capital social.

Se habla de la ciudadanía corporativa, más que en el orden jurídico, en el marco de una reflexión de tipo ético en la que existe un amplio consenso que nos permite hablar, por analogía,

---

<sup>109</sup> El estado de la cuestión de dicho debate está referido en sus dimensiones política, social, económica, civil e intercultural Adela Cortina en: Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo*, Op. Cit.

<sup>110</sup> Este concepto modifica nuestra visión de la economía, que tradicionalmente habíamos concebido como actividad autónoma, ubicada en la base de la pirámide social; hoy sabemos que, aún considerándola el basamento, está necesariamente sostenida en un cimiento de gratuidad, confianza y buena voluntad que es precisamente el citado capital. Cfr. García Marzá, Domingo, *Ética empresarial del diálogo a la confianza*, Editorial Trotta, Madrid 2004.

de la empresa como sujeto moral<sup>111</sup>. Las organizaciones que ejercen la ciudadanía corporativa ni se amplían sus obligaciones legales, ni se eximen de las mismas: buscan la manera responsable de atender el llamado de su sociedad y de su tiempo.

En palabras de Adela Cortina: “una empresa ciudadana es la que en su actuación asume estas responsabilidades como cosa propia, y no se desentiende del entorno social o ecológico, limitándose a buscar el máximo beneficio material posible.”<sup>112</sup>

Esta tesis se opone claramente a una línea de pensamiento, asociada al Nobel neoyorquino Milton Friedman<sup>113</sup>, quien sostiene en 1970 que la acción de las empresas, si bien regulada por los lineamientos de orden jurídico, debe limitarse a lo económico y que es allí (en un óptimo desempeño económico) donde se encuentra su aportación a lo social. Al mismo tiempo, la propuesta de Adela Cortina se suma a una corriente de pensamiento creciente que sostiene que la organización, para interactuar sanamente con las nuevas demandas de entorno social cambiante, debe trascender dicho marco tradicional.

Paul Capriotti distingue una “evolución paulatina” de esta línea de pensamiento en los últimos cincuenta años en la que el concepto inicial de Responsabilidad Social Corporativa (RSE) se va ampliando para dar paso hacia los años ochenta y noventa del siglo pasado al Corporate Social Performance (CSP) y finalmente desembocar en el de Ciudadanía Corporativa (CC)<sup>114</sup> en años recientes. Entre los autores revisados por Capriotti resaltan Carroll en 1979<sup>115</sup>, Wartick & Cochran en el 1985<sup>116</sup>; Wood en 1991<sup>117</sup>; Carroll en 1999<sup>118</sup> y Waddock, en el año 2004<sup>119</sup>.

---

<sup>111</sup> Cfr Goodpaster, Kenneth E. y [Matthews Jr, John](#). “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?” [Harvard Deusto business review](#), N° 12, 1982, págs. 5-18.

<sup>112</sup> Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo*, Op. Cit.

<sup>113</sup> Friedman, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York times magazine, 33, p. 122-126

<sup>114</sup> Cfr. Capriotti, Paul, “Concepción e importancia actual de la Ciudadanía Corporativa”, en Capriotti, Paul, *Razón y Palabra*, Número 53. Octubre Noviembre 2006 [www.razonypalabra.org.mx/antiores/n53/pcapriotti.html#au](http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n53/pcapriotti.html#au)

<sup>115</sup> Carroll, A.B. “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”. *Academy of Management Review*, 4, p. 497-505

<sup>116</sup> Wartick, S. y Cochran, “The evolution of the corporate social performance model”. *Academy of management Review*, 10 p. 758-769.

<sup>117</sup> Wood, D. “Corporate social performance revisited”. *Academy of Management Review*, 16 (4), p. 691-718

<sup>118</sup> Carroll, A.B. “Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct”. *Business & Society*, 38 (3), p. 268-295

<sup>119</sup> Waddock, S. “Pararell Universes: Companies, Academies, and the progress of Corporate Citizenship”. *Business and Society Review*, 109 (1), p. 5-24.



Si bien Capriotti logra un excelente rastreo de esta corriente en el contexto norteamericano, es posible afirmar que, dado el carácter teórico-práctico en que ocurre dicha evolución, los tres conceptos referidos si bien no son de ninguna manera reductibles (no significan lo mismo), tampoco son del todo excluyentes. No podemos afirmar por ejemplo que las empresas que engloban en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSE) los esfuerzos que realizan por responder a su vocación social e histórica se paran en un enfoque obsoleto. Lo que a mi juicio es claro es que el alcance de dichos conceptos, como una onda que se expande, es cada vez mayor.

Así, por ejemplo, no es raro que empresas que en otros tiempos pensaban que su contribución al medio ambiente se limitaba al cumplimiento escrupuloso de la normatividad ambiental y al pago de impuestos, hayan desarrollado hoy fórmulas diversas e innovadoras de contribuir directamente a la mejora del medio ambiente, mismas que van más allá de lo estrictamente legal.

En la trinchera de la reflexión académica es posible rastrear un proceso análogo del que el surgimiento paulatino de conceptos como capital social, capital moral o capital-simpatía son sólo un botón de muestra.

En términos generales podemos decir que tanto las organizaciones empresariales como las académicas dan fe de una sociedad creciente (y neuronalmente) conectada en la que consumidores cada vez más conscientes de los dilemas, deficiencias y demandas morales de su tiempo (con un nivel de conciencia ética posconvencional) exigen empresas que sean capaces de asumir su responsabilidad histórica, al tiempo que castigan a aquellas que desgastan los bienes intangibles en los que se cimienta la vida económica.

Finalmente vale la pena dar cuenta de la singular manera en que esta tendencia (RSE, CSP, CC) se encuentra con la ética empresarial en su desarrollo histórico. So pena de simplificar en exceso, podemos afirmar que mientras el desarrollo de la ética empresarial se va dando “de adentro hacia fuera” del círculo empresarial, la ciudadanía corporativa, que inicialmente se plantea como relación de la empresa con su entorno externo, termina descubriendo repercusiones –necesarias, fundamentales- en el interior de la empresa.

Para Adela Cortina el desarrollo de la cultura organizacional, una transformación en el ejercicio del poder (que transita del uso exclusivo de la jerarquía a la corresponsabilidad), junto con el establecimiento de relaciones laborales de mutuo beneficio, constituyen las principales exigencias internas de las empresas ciudadanas<sup>120</sup>.

Por su parte José Félix Lozano Aguilar nos muestra que los códigos de ética empresarial transitan en su evolución de la consideración de las necesidades y derechos de los accionistas (códigos de primera y segunda generación), a la consideración de los intereses de colaboradores, clientes y proveedores (códigos de tercera generación), para finalmente atender las necesidades medioambientales y sociales de las comunidades específicas en que operan (cuarta generación) y referir las implicaciones de la globalización en materia ecológica y de derechos humanos (códigos de quinta generación)<sup>121</sup>

En un esfuerzo paralelo al realizado por Lozano Aguilar, en el que Ramón Ibarra rastrea el desarrollo de códigos de ética en empresas mexicanas y estadounidenses<sup>122</sup>, se refleja esta misma tendencia. La empresa poco a poco se asoma y compromete más con instancias sociales que antes sólo pensaba que debía tocar por la mediación del Estado.

Vale la pena referir en un preocupante paréntesis que, cuando se mira el estado de la cuestión en México hacia el año 1999, se descubre que los temas tratados por empresas mexicanas en sus códigos de ética reflejan mucho más sus intereses internos (especialmente los de sus accionistas) que aquellos que trascienden el primer círculo empresarial. Así, por ejemplo, si el 31% de las empresas que cuentan con códigos de ética tratan el tema del manejo de información confidencial y el 30% el del cumplimiento de la ley, un 10% refieren el tema de discriminación y sólo un penoso 3% los temas relativos al medio ambiente<sup>123</sup>.

Volviendo a nuestro tema, podemos reconocer que la complementariedad de tendencias (como la de desarrollar códigos de ética en empresas) que van “de adentro hacia fuera” de la empresa, con aquellas que, como la ciudadanía corporativa, evolucionan “centrípetamente” da finalmente cuenta de una misma tendencia: la de organizaciones capaces de dar resultados no

---

<sup>120</sup> Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo*, Madrid, Alianza, , 2003 p 105-107

<sup>121</sup> Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Op. Cit p. 69-70

<sup>122</sup> Ibarra Ramos, Ramón *Código de ética*, México, Trillas, 2002

<sup>123</sup> El estudio realizado por el IPADE y la revista mundo ejecutivo está referido en el propio Ramón Ibarra en Ibarra Ramos, Ramón *Código de ética*, México, Trillas, 2002

sólo desde el punto de vista económico, para responder a las expectativas de sus accionistas (*stockholders*), sino también desde el punto de vista ecológico, social y ético, con el fin de responder al resto de sus stakeholders: colaboradores, clientes, proveedores, comunidades, competidores, distribuidores, sociedad y medio ambiente.

#### 2.4.7 Empresas de cuarta generación

Podemos pensar a la ciudadanía corporativa como un concepto de orden moral, no jurídico, en el que se engloban las prácticas de las empresas al llamado de un entorno moralmente deficitario en el que la sociedad civil está llamada a atender directa y creativamente demandas históricas inéditas, como las de tipo ecológico, sin perder la libertad y la espontaneidad que le son esenciales.

El concepto de ciudadanía corporativa, ligado al de ciudadanía económica y al de sociedad civil, ofrece a la preocupación de las empresas por el entorno social una nueva perspectiva. Puede considerarse una cuarta generación de esta tendencia que supera:

A.- La propuesta de Friedman para quien el impacto social de las empresas se reduce a la obtención de ganancias que, en su caso, se revierten a la sociedad por la vía fiscal trianguladas necesariamente por el Estado.

B.- La visión tradicional de la filantropía en la que la apuesta por lo social no deja de ser algo externo a la dinámica empresarial, que se incrementa en etapas de bonanza económica al tiempo en que se puede fácilmente utilizar de manera estratégica y cosmética.

C.- La noción inicial de Empresa socialmente responsable (ESR) y la de Corporate Social Performance (CSP) que aunque apuntan en este mismo sentido afinan y mejoran día con día (desarrollando tecnología y, sobre todo, compartiendo prácticas de éxito) su impacto social y ecológico.

La ciudadanía corporativa puede asociarse a la vocación de las empresas para formar parte de la sociedad civil y puede resumirse en el establecimiento de vínculos ganar-ganar con

cada uno de sus grupos de interés y en el de una relación sustentable con el capital moral, social y ecológico que, finalmente, se reconoce como cimiento de la acción económica (y por lo tanto inherente a la misma) y no como un elemento externo de la misma.

Cuando reconocemos que la dimensión social no es la cereza, sino la harina del pastel empresarial (o mejor dicho el molde en que se hornea) reconocemos la necesidad de innovación en la relación empresa, sociedad y medio ambiente.

Si además consideramos el déficit moral de nuestros días, la urgencia, la magnitud y la forma de nuestros problemas y las posibilidades de aportación de la empresa contemporánea no podemos menos que imaginar formas de conexión y colaboración que, al igual que el pedazo de la historia que nos toca transitar, sean inéditas.

## 2.5 Algunas reflexiones finales

Lo primero que resalta en lo expuesto hasta ahora, como en las obras de arte vistas a distancia, es un alto contraste: el de un escenario moralmente deficitario en el que problemas inéditos, mutantes y sistémicos de gran complejidad y magnitud crecientes comparten el escenario con soluciones típicas, parciales y especializadas, carentes de imaginación. Nuestros desafíos morales parecen esconderse en las interfaces del paradigma fragmentado que heredamos de los siglos modernos y del desgaste de sus opciones.

Frente a un *gran teatro del mundo* en busca de actores y un pobre *casting*, la empresa se antoja como una joven promesa, capaz de aportar más de lo que hasta ahora ha aportado para la resolución de responsabilidades morales impostergables. El gradual e incontrovertible aumento de su poder y de sus responsabilidades invitan a cuestionar el rol que tradicionalmente les hemos asignado (el de la economía “autónoma”, el del ámbito privado) para invitarlas a asumir otro tipo de compromisos.

Entender a las empresas como parte de la sociedad civil<sup>124</sup>, e invitarlas -como hace *El Pacto Mundial*- a asumir compromisos en materia no sólo financiera, sino de empleo digno,

---

<sup>124</sup> Sobre el rol de la sociedad civil en el escenario actual es posible consultar: Habermas, Jürgen, *La inclusión del otro, Estudios de teoría política*, Barcelona, Paidós, 1999 y Barber, Benjamin, *Un lugar para todos*, Buenos Aires, Paidós, 2000.

derechos humanos, protección al medio ambiente y combate a la corrupción se antoja más que nunca oportuno.<sup>125</sup>

La sensibilidad a *los prescindibles de la historia*, por ejemplo, así como la necesidad de encontrar formas creativas de incluirlos en el nuevo tejido social (neuronal, global) constituyen urgencias de las que, si bien las empresas no pueden asumir al cien por ciento, ningún actor social debe escapar, menos aún uno con tan creciente poder.

En la medida en que las empresas vayan asumiendo su responsabilidad social y ecológica, en la medida en que canalicen una parte de su poder creativo en la atención a los urgentes problemas éticos que presenta nuestro tiempo; cuando hayamos dado un paso en la inclusión de *los prescindibles* que hemos generado podremos decir que estamos en camino de globalizar no sólo el intercambio comercial, sino también la ética.

Sospechamos que la realización de códigos de ética puede despertar la conciencia y compromiso empresarial en este sentido. Sospechamos también que el tipo de diálogo propuesto por la ética del discurso -un diálogo en busca de las mejores razones, capaz de incorporar a todos los afectados por una norma, reconocidos antes como interlocutores válidos, en condiciones lo más cercanas a la simetría- puede ser un camino para la realización de dichos códigos.

De tales sospechas se derivan los desarrollos de los siguientes capítulos de este trabajo.

---

<sup>125</sup> Para comprender mejor tanto El Pacto Mundial como las diversas adhesiones y críticas de las que ha sido objeto en la comunidad empresarial e intelectual tanto en Europa como en Estados Unidos es posible consultar: Reder, Michael, *Globalización y filosofía*, Barcelona, Herder, , 2012. P.

### 3. Los códigos de ética organizacionales: un momento en un proceso

La dimensión del reto ético de las organizaciones contemporáneas que el segundo capítulo de este trabajo trata de evidenciar contrasta con las posibilidades de una sola herramienta, como un código de ética.

La experiencia de no pocas organizaciones, incluidas algunas de las que han provocado escándalos a nivel global, muestra que un buen código constituye elemento necesario mas no suficiente para mejorar el perfil ético de una empresa.

Dicha experiencia nos permite también sospechar que la efectividad de dichos códigos puede incrementar significativamente cuando se les entiende como *una expresión de un proceso* de toma de conciencia y de transformación de las organizaciones.<sup>126</sup>

Esta convicción encuentra eco en el estudio realizado por Mark S. Schwartz en cuatro empresas canadienses. Tras un análisis de campo detallado en el que dialoga con el personal de dichas organizaciones en torno a la efectividad de los códigos, Schwartz concluye que “el estudio soporta la teoría de que la mera existencia del código difícilmente influenciará el comportamiento del personal (...) Es necesario investigar sobre el contenido y el proceso del código para ampliar nuestra comprensión acerca de la influencia del código en el comportamiento del empleado”.<sup>127</sup>

En efecto, es posible vincular *la noción de proceso* con la realización de códigos de ética al menos en dos sentidos.

En el primero, la necesidad de crear un código surge en momentos específicos del proceso de desarrollo de la conciencia moral tanto de las personas que lo redactan, como de las empresas en las que surge. Dicho con mayor precisión: el código que se redacta desde un nivel de desarrollo de la conciencia ética individual y empresarial es radicalmente distinto al que se

---

<sup>126</sup> Milton-Smith dedica un artículo a demostrar esto: En un estudio realizado en Australia se encontró que, si bien no eran pocas las organizaciones que contaban con un código de ética, éstas no aplicaban el código de manera efectiva. El estudio señalaba que gran parte del problema –entre otros, como redactar el código pensando en proteger a la empresa, en vez de subir los estándares éticos- se debía a que las organizaciones no difundían e implementaban el código entre sus empleados. El código era un momento inconsecuente. Milton-Smith comparte nuestra opinión de que la mejor medicina para este problema sería hacer del código parte de un proceso, el cual busque implementar una cultura ética. Milton-Smith, John. “The Code of Ethics as an Instrument of Strategic Management” en Chakraborty, Shingatsu K. *Applied Ethics in Management. Towards New Perspectives*. Berlin, Springer, 1999.

<sup>127</sup> Cf. Schwartz, Mark S. *Op. Cit.* p. 340

redacta desde otro. Un buen código debe ser una invitación a ampliar nuestra visión moral y, con ello, acelerar el proceso de desarrollo de nuestra conciencia y de nuestro compromiso, cualquiera que sea el modelo con el que éstos se expliquen.

En un segundo sentido, la redacción de un código es tan sólo un momento en un proceso de desarrollo de la cultura organizacional cuyos pasos previos y posteriores, aunque menos visibles, son fundamentales para su efectividad.

El presente capítulo está dedicado a ambas formas de conectar la creación de los códigos con los procesos.

Aspira, en primer lugar, a describir el proceso de desarrollo de la conciencia moral individual y empresarial y su relación con la creación de códigos.

Describe en segundo término la cadena de necesidades y decisiones organizacionales en que se inserta la realización del código: los momentos antecedentes y consecuentes al mismo de los que depende su efectividad.

Finalmente, al final del capítulo se propone una sencilla tipificación de códigos de ética empresariales que se sirve como criterio de clasificación precisamente del tipo de decisiones y compromisos que las organizaciones hacen al construirlos.

### **3.1 Desarrollo de la conciencia moral**

#### **3.1.1 Desarrollo de la conciencia moral individual**

Desde una enorme sensibilidad a los procesos humanos, heredada de Jean Piaget, el psicólogo norteamericano Lawrence Kohlberg describió en la segunda mitad del siglo XX la manera como, gradualmente, los seres humanos vamos desarrollando nuestra conciencia moral.

Su modelo, por ser comprensivo del proceso de desarrollo de nuestra conciencia, nos ayuda a contextualizar nuestros propios juicios y actos en una gradualidad que nos cura tanto de

maniqueísmo, como de relativismo<sup>128</sup>, dos enfermedades morales. Desde su visión dinámica de la conciencia moral, un gesto “adolescente” (el encubrimiento de un par por ejemplo), no sería visto como pecado o trasgresión en sentido absoluto, a la manera del puritanismo; tampoco como una expresión cultural, a la del relativismo. Se entendería más bien como expresión de una etapa o momento específico de nuestra conciencia moral, misma que está llamada en cualquier contexto a no quedarse fijada o estática en ninguna de las etapas de su propio desarrollo, a ser dinámica.

Fundamentalmente, Kohlberg identifica tres niveles en el desarrollo de nuestros juicios morales que –en función de la conformidad con las normas, acuerdos y expectativas de las sociedad- denomina niveles preconvencional, convencional y posconvencional.<sup>129</sup>

En cada uno de estos niveles, identifica inicialmente dos etapas de tal manera que, en total es posible contar seis fases en este proceso<sup>130</sup>.

La primera de ellas, que podemos llamar de premio y castigo o de asumir el papel<sup>131</sup>, depositamos nuestra conciencia moral en alguien externo a nosotros mismos, normalmente en una figura de autoridad, cuyo criterio sobre lo debido asumimos como propio de manera prácticamente inconsciente y acrítica. Esta primera etapa de desarrollo de nuestra conciencia, parece expresarse en términos cercanos a: *“bueno es aquello por lo cual pudiera ser premiado y malo, lo que me supondría un castigo”* por parte de dicha autoridad, cuya presencia real o supuesta es determinante en nuestros actos.

La segunda etapa, aún en el nivel preconvencional, marcada por la conveniencia, está de alguna manera dominada por un criterio económico; en el que realizamos de manera más o menos consciente un cálculo costo-beneficio para juzgar moralmente. Nuestro criterio entonces parece transformarse en una especie de *“bueno es aquello que me da más de lo que me quita, malo lo que me quita más de lo que me da”*.

---

<sup>128</sup> Así nos lo hace ver Juan Carlos Siurana en Siurana, Juan Carlos, *Una brújula para la vida moral. Op cit.*

<sup>129</sup> Kohlberg, Lawrence, *Psicología del Desarrollo Moral*, Editorial Desclée Brouwe, 1992. p. 187.

<sup>130</sup> En un segundo momento, tres años después de la crítica que le plantea Habermas, Kohlberg admite en su modelo la existencia de una séptima etapa Cfr. P. 64

<sup>131</sup> Garza Cuéllar, Eduardo, *Los miserables: desarrollo de la conciencia ética*, Proyecto Síntesis, México, 2003



Esta etapa es superior a la primera en el sentido de que, a diferencia de aquel, ya no endosamos en alguien nuestro juicio moral, sino que nos hacemos dueños del mismo con un criterio ciertamente mejorable e insuficiente pero que, a diferencia de lo que ocurría antes, es propio. La lógica de este segundo juego, que se ha llamado de orientación ingenuamente egoista<sup>132</sup> es la de la optimización y la acumulación.

La tercera etapa, primera del nivel convencional, está marcada por la membresía y corresponde a la imperiosa necesidad “adolescente” de pertenecer a un grupo. Si en determinado momento de nuestro desarrollo emocional, la aceptación a un grupo (la membresía) es fundamental, nuestra conciencia moral encuentra expresión paralela a dicha necesidad en un juicio más o menos consciente que se expresa en términos similares a *“ético es aquello que me gana la aceptación de un grupo y contrario a la ética lo que me valdría la expulsión del grupo o la degradación”*.

En esta tercera etapa, aunque a condición de pertenecer a nuestro grupo de pertenencia, el otro ingresa por primera vez al horizonte de nuestra conciencia moral.

La cuarta etapa en el modelo propuesto por Kohlberg, todavía convencional, nuestro juicio moral se torna abstracto y se formula en un lenguaje casi jurídico que, como tal, alcanza el discurso del orden social y transita hacia niveles de abstracción cada vez mayores. Llegados a este punto nos es difícil distinguir lo justo de lo legal. Podemos afirmar que para alguien ubicado exclusivamente en dicho *nivel no hay ley injusta, ni justicia fuera de la ley*.

Nuestros juicios requieren, como las leyes, ser igualmente aplicables a cualquier persona. Tanto a aquellas que forman parte de nuestro grupo inmediato de pertenencia, como a aquellas que no forman parte del mismo; tanto en las ocasiones en que sus consecuencias nos convienen como cuando no y tanto en los momentos en que la autoridad nos supervisa como en aquellos en que no lo hace. En este cuarto estadio, “ganamos”, al menos aparentemente, en imparcialidad, aunque, al transitar del otro concreto al otro generalizado<sup>133</sup> pagamos el precio de desencarnar nuestro juicio moral.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Siurana, Juan Carlos, *Una brújula para la vida moral. Op cit*, p. 60

<sup>133</sup> Cfr. Benhabib, Seyla, *El Ser y el Otro en la ética contemporánea*, Gedisa, Barcelona, 2006

<sup>134</sup> Este es el punto preciso que dispara la controversia entre Kohlberg y Carol Gilligan quien después de haber aplicado los instrumentos de Kohlberg, de quien fuera colaboradora, acusa a los mismos y en general al modelo de Kohlberg de tener un sesgo masculino. La investigación de Gilligan sobre la psicología evolutiva femenina subraya

Quizás es debido a la asociación que hacemos aquí del universo ético con el jurídico que tendemos a traducir el lenguaje conductual nuestras aspiraciones y prohibiciones morales, así como tipificarles y plasmarlas en códigos escritos e implícitos. En este punto, la necesidad de redactar y publicar códigos suele sentirse con especial intensidad.

La etapa posconvencional está igualmente definida por dos niveles: el quinto, que aunque todavía marcado por el orden jurídico, no se preocupa tanto por conservar, sino por hacer la ley. Podemos adjetivarla de autónoma, dado que no requiere ya de andamiajes de forma jurídica ni de la presión de los pares; tampoco es presa de la conveniencia propia, ni dependiente de la supervisión de autoridad alguna. En este estadio podemos percibir mucho mejor la frontera entre lo justo y lo legal. Si para alguien ubicado en el cuarto escalón no hay ley injusta ni justicia fuera de la ley, el carácter posconvencional de la quinta etapa supone justamente el poder tomar distancia de lo jurídicamente convencional para cuestionarnos sobre su validez y los caminos que pueden enriquecer o degradar humanamente el orden legal y la conciencia moral vigentes.

Finalmente Kohlberg distingue, también dentro del nivel posconvencional, una sexta etapa en la que la intuición de valores universales se torna mucho más clara. Se trata de una etapa en la que los derechos de otros, incluso los de todos, forman ya parte de nuestro propio juicio moral y difícilmente pueden exiliarse del mismo.

Vale la pena notar que un acogimiento cada vez mayor y menos condicionado de los derechos de otros constituye una constante en el modelo de Kohlberg. Si el nivel preconvencional en sus dos estadios es fundamentalmente individual, el convencional da cabida primero a los propios y luego a todos en el juicio moral, para finalmente, en el nivel posconvencional, hacer su presencia inevitable en independiente incluso del marco jurídico o moral vigentes.

Para los fines de este trabajo, la descripción y la interpretación que hemos hecho del modelo de Kohlberg no sólo sirve para comprender el apasionante proceso en que percibimos y juzgamos éticamente. Este modelo nos reta a construir códigos capaces de estimular el desarrollo de la conciencia moral de quien los consulta (cualquiera que sea su punto de

---

que en la evolución del yo en la mujer la secuencia identidad-intimidad-generatividad no ocurre linealmente como en el varón. En ella, la identidad y la intimidad se dan siempre en paralelo, lo que explica que el asenso al cuarto estadio –que supone abstracción– sea diferente e incluso se dificulte o imposibilite con ellas. Cfr. Gilligan, Carol, *In a different voice, Psychological theory and woman's development*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

arranque), así como preguntarnos si es posible encontrar en el desarrollo de la conciencia moral de la empresa (esa que por analogía se ha definido como sujeto moral a nivel meso), una proceso análogo al que Kohlberg propone para los individuos.

¿Existen empresas más o menos conscientes éticamente hablando? Y, en su caso, ¿es posible identificar estadios concretos en el desarrollo moral empresarial?

Estas dos preguntas constituyen a mi juicio una consideración previa de especial interés para la tarea de desarrollar códigos de ética organizacionales. Hipotéticamente, los códigos de una empresa dirigidos a colaboradores con mayor o menor conciencia moral deberían estar cifrados en términos diferentes.

Más aún, pudiera esperarse que el mismo proceso de elaboración de un código fuera a las grado pedagógico para las organizaciones en cuestión, que favoreciera el desarrollo de su conciencia moral.

Las siguientes secciones del presente trabajo encuentran en dichas preguntas su cimiento.

### **3.1.1.1 Dialogar con los más otros**

Antes de referirnos al desarrollo de la conciencia ética a nivel empresarial (meso), lo dicho nos invita a una reflexión (vinculada profundamente con alguna de las hipótesis de este trabajo) sobre la vinculación entre la comunicación, el desarrollo de la conciencia ética y, más adelante, los valores mismos.

La propuesta de Kohlberg puede comprenderse como un modelo radial en expansiva en el que a cada paso entran en nuestro radar moral un mayor número de personas: en el nivel dos los demás se reducen a medios para la satisfacción de nuestras necesidades. En el tres por ejemplo ya cabe la lealtad con los otros, siempre y cuando sean de nuestra comunidad de referencia. En el horizonte perceptual del cuarto nivel podemos mirar y reconocer un vínculo moral con todos los miembros de nuestra sociedad política, mientras que el sexto interpela necesariamente a todos y a cualquiera de las personas, por serlo.

Desde esta lógica podemos preguntarnos sobre la relación de nuestra práctica comunicativa y el desarrollo de nuestra conciencia ética. Alguien pudiera pensar que en la medida en que desarrollamos nuestra conciencia ética podemos, luego, abrazar comunicativamente a un mayor número de personas. Otros dirían que el orden de los factores es el inverso: que desarrollamos la conciencia moral gracias al encuentro significativo con los demás que son por otro lado cada paso más lejanos a nuestro barrio. Del vínculo nace el compromiso y la conciencia, del *ligatio* el *obligatio*.<sup>135</sup>

Aunque por momentos esta segunda opción parece más convincente y cercana a nuestra experiencia, la verdad es que la relación diálogo-desarrollo de la conciencia ética parece más bien ser una calle de dos sentidos: en la medida en que dialogamos con los otrora distantes, nuestra conciencia ética se desarrolla ciertamente; pero también, al hacerlo, nos sentimos invitados a vincularnos con quienes antes hubiéramos concebido como distantes e incluso contrarios a nosotros mismos: los más otros.

Del diálogo surgen ciertamente normas éticas válidas, pero antes del diálogo existe la referencia explícita o no a los valores que lo hacen posible, incluso imaginable. La relación ética-comunicación humana se hace una vez más presente.

---

<sup>135</sup> Cfr. Cortina, Adela, *Alianza y contrato*, Op. Cit.

### 3.1.2 Empresas clásicas, modernas y sociales

Con base en el modelo y en el lenguaje de Kohlberg, José Félix Lozano Aguilar presenta la clasificación que divide a las organizaciones empresariales en clásicas, modernas y sociales<sup>136</sup>.

Las empresas clásicas, asociadas al nivel preconventional de la conciencia ética, “serían las empresas del inicio de la Revolución industrial”<sup>137</sup>, orientadas exclusivamente a la satisfacción de necesidades humanas básicas en las que predomina la estructura del premio y el castigo.

Las empresas modernas que el autor asocia al “descubrimiento” del aspecto humano de la organización -al inicio de los años cuarenta y al nivel convencional- son organizaciones en las que la dignidad de la persona y su autonomía son ya tenidas en cuenta, aunque de manera estratégica. Esto significa que la ética, los valores y la dignidad de la persona se hacen crecientemente correctos y se hacen presentes en el discurso de la organización. Sin embargo, cuando entran en pugna con otros intereses, se terminan poniendo en función de éstos, alimentando la percepción de que la ética es incompatible con el quehacer empresarial<sup>138</sup> y, en todo caso, juega en ella una función puramente cosmética.

Figuran finalmente organizaciones que Lozano Aguilar denomina “empresas como institución social de sujetos autónomos”. Dichas empresas han alcanzado el nivel posconventional de desarrollo de su conciencia ética, asumen la dignidad y la autonomía de las persona como parte de su organización y hacen de la necesidad de “responder comunicativamente a las pretensiones de legitimación por parte de los implicados en la actividad empresarial” una constante.

---

<sup>136</sup> El autor retoma la idea propuesta en el año 1982 por Goodpaster y Matthews. Cfr. Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Op. Cit p. 170

<sup>137</sup> Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Editorial Trotta, Madrid 2004 p. 170

<sup>138</sup> Para ahondar en la aparente contradicción entre el quehacer empresarial y la ética consultar Gorman, Jonathan L. "Ethical Responsibilities Versus Corporate Effectiveness." en Enderle, Georges; Almond, Brenda. *People in Corporations Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Dordrecht: Springer Netherlands, 1990. Gorman presenta un análisis de cómo bajo ciertos presupuestos teóricos, como los de la economía neoclásica, la efectividad corporativa y la responsabilidad ética son inconsistentes.

El autor no sólo nos presenta una clasificación histórica de las organizaciones empresariales. Asumiendo el convencionalismo que nos permite hablar, por analogía, de las empresas como sujetos morales, propone también una visión del desarrollo de la conciencia ética en las mismas.

### 3.1.2.1 Empresas sociales

La comprensión de las empresas sociales, como la de tantas cosas en proceso de innovación, se facilita cuando nos topamos con organizaciones concretas que encarnan lo que, descrito en los libros, no deja de ser un ideal.

Nuestra comprensión de las mismas se facilita además cuando transitamos mentalmente el sentido contrario al que comúnmente hemos transitado.

Me explico. Al hablar de la responsabilidad o la función social empresarial imaginamos a una empresa tradicional que nos explica a través de economistas y publicistas la aportación que –en la generación de empleo por ejemplo- hace a la economía de una sociedad. Podemos imaginarnos también a ese mismo tipo de empresa que de una manera más publicitada que central (y siempre amenazada por las crisis y sus respectivos cortes presupuestales) apoya alguna causa social que en realidad le es ajena.

Dichas empresas cuyos colaboradores plantan árboles o pintan escuelas una vez al año que utilizan a organizaciones de la sociedad civil para promocionarse y disminuir su carga fiscal ocupan en el imaginario colectivo el mismo sitio que las señoras multimillonarias que posan en las revistas del corazón junto con personas que sufren la injusticia sin poder ocultar su esfuerzo, su incapacidad para la empatía ni su desconocimiento de las situaciones que las aquejan.

Es cierto que no son pocas las organizaciones cuyos programas sociales las llevan gradualmente de un compromiso temporal y tangencial a uno que forma parte de su carácter. Por ejemplo, empresas como las que referiremos a continuación que comenzaron dando oportunidad a comunidades marginadas del juego económico de ser sus proveedores, pero que fueron después capaces de promover su desarrollo, favorecieron su competitividad y hoy los consideran ya socios estratégicos.

Pero la comprensión de las empresas sociales se facilita, decíamos, cuando se conocen experiencias concretas que se han movido en el sentido inverso: aquellas iniciadas por comunidades y personas marginadas del juego económico y social que logran vincularse de manera exitosa y sostenible con los mercados, construyendo así un camino para un ejercicio más pleno de la ciudadanía económica<sup>139</sup>. Comparto algunos ejemplos.

Conocí en abril de 2015 la obra de una sorprendente líder y emprendedora social guatemalteca, María Pacheco, cuyos proyectos empresariales se han iniciado en el conocimiento, el acompañamiento y la comprensión de las necesidades y capacidades de comunidades golpeadas por la guerra, la pobreza y la injusticia social. Describo brevemente tres de ellos<sup>140</sup>.

El primero está relacionado con una iniciativa de plantación de árboles pensada con criterios de sustentabilidad y acompañada paciente y cuidadosamente que derivó en su momento en la elaboración de cajas de madera para una conocida empresa productora de te e infusiones, de la que se volvió un proveedor estratégico. Dicho proyecto, nacido del idealismo de jóvenes entusiastas guatemaltecos indignados por el impacto de la guerra en su país ha crecido a lo largo de los años hasta involucrar el día de hoy a 12 comunidades, 500 agricultores, 10 carpinteros, 20 tejedoras y poder programar más de 300 mil pies de cosecha de madera en los próximos 6 años.

La hambruna en Jocotán de 2001 despertó otro de los proyectos encabezados por su Organización Social. Un grupo de mujeres tejedoras de palma expresó su necesidad de dar salida a sus productos. Luego, con ayuda de esta Organización Civil, logró en un proceso arduo no exento de rechazos y frustraciones dar con sus productos un sello distintivo a las botellas del exitoso ron Zacapa guatemalteco<sup>141</sup> a cuyo éxito se encuentra desde entonces vinculado el de dichas comunidades.

---

<sup>139</sup> Sobre la dimensión económica de la ciudadanía es posible profundizar en: Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo*, Op. Cit. p. 97-131

<sup>140</sup> [www.wakami.net](http://www.wakami.net)

<sup>141</sup> <http://www.zacaparum.com/>

Gracias a esta conexión y al esquema de comercio justo en el que se sustentó este proyecto desde su inicio, su impacto en la economía de las comunidades otrora golpeadas por la hambruna ha sido más que significativo.

El tercer caso guatemalteco promovido por María y su equipo es el de la empresa Wakami, la cual ha logrado dar al trabajo artesanal de las tejedoras tradicionales guatemaltecas no sólo el valor agregado de diseñadores conocedores de las tendencias y demandas de los sofisticados mercados contemporáneos, sino la conexión con los mismos a través del valor agregado que han impreso a su trabajo mercadólogos, financieros y administradores expertos. Actualmente Wakami cuenta con seiscientos puntos de venta y vende sus productos (accesorios tejidos a mano para mujeres y hombres) en veinticuatro países en cuatro continentes siendo Japón su principal cliente.

La Organización de la Sociedad Civil muestra así su capacidad de hacer sinergia con la empresa que de ella surgió mientras la conectividad que ambas logran establecer entre comunidades tradicionales y sociedades hipermodernas claramente beneficia a ambas.

Comparto un ejemplo más de una empresa social que, si bien sigue de alguna manera en su fase de consolidación, es digna de ser considerada por su originalidad y su génesis: un exitoso de reinserción social realizado en el sistema penitenciario de Querétaro en años recientes.

El proyecto penitenciario que le dio origen se cimentó en la educación y el desarrollo integral de internos e internas y llegó a oídos de muchos, los míos incluidos, gracias al sorprendente trabajo de la compañía de teatro del penal, que había logrado conquistar el entusiasmo de actores, músicos, escenógrafos, productores, técnicos, coreógrafos, bailarines y tramoyistas al tiempo en que había dado cauce al desarrollo de sus capacidades y necesidad de expresión y, finalmente, aportado elementos significativos a su rehabilitación social. Además había logrado también atraer, función tras función, a un número cada vez mayor de espectadores entusiastas hasta entonces ajenos al ambiente penitenciario.

*Calle Libertad* nació frente al reto de abrir un espacio laboral a jóvenes que habían sido exitosamente rehabilitados en la cárcel, habían cumplido sus sentencias y alcanzado su libertad.



La dificultad psicológica del proceso de readaptación a la sociedad suele ser directamente proporcional al tiempo en que se ha permanecido en prisión. En algunos casos llega a ser tan grande que la calle –esa que por años encarnó la utopía de la libertad- se transforma paradójicamente en un espacio temido, que deja de ambicionarse.

No son pocos los internos longevos que han perdido ya la ilusión de la libertad o los que buscan prolongar su estancia en la cárcel después de haber cumplido su sentencia. Tampoco los liberados que, después de constatar con dolor que la calle ya es para ellos más inhóspita que la propia cárcel, reinciden intencionalmente para volver a su arrimo. A las puertas de la temida penitenciaría de Santa Martha Acatitla acuden antiguos reclusos, ya ancianos, suplicando atención médica u otro tipo de ayuda.

La difícil circunstancia de quienes dejan la cárcel se intensifica por la presión a la reincidencia, misma que, entre otras cosas, significa el fracaso de un proceso de readaptación.

Un grupo de antiguos espectadores entusiastas de su trabajo actoral quiso ayudarles en el sinuoso camino *de regreso*.

Partiendo de la constatación de que en sus circunstancias actuales muchos de ellos no parecían ser candidatos al empleo, se pensó en generar una empresa capaz de abrirles las puertas.

Después de muchas reuniones de análisis creativo en las que se consideraron opciones como hacer una compañía de teatro o maquilar productos, siguiendo quizás el modelo de lo que hacían dentro del penal, por iniciativa de Jorge Font se fue desarrollando la idea de desarrollar una experiencia de encuentro y comunicación de carácter no sólo teatral sino testimonial para compartir la historia de los liberados a jóvenes en escuelas, dado que ellos son un grupo extremadamente vulnerable a la acción criminal.

En la trama cuyo guion inicial fue creado por Miguel Ángel, el director del proyecto, se logró transmitir la manera sutil en que el crimen organizado puede seducir y atrapar a un joven en una especie de espiral invisible que lo transforma primero en su víctima y luego en su cómplice. Los actores de alguna manera no hacen sino contar su propia historia: la manera en

que una trasgresión aparentemente nimia fue generando otra mayor, hasta construir la gran bola de nieve que los condujo a la cárcel.

Después de mejorar el guión de la mano de literatos y educadores<sup>142</sup> y de afianzar la idea de que la experiencia teatral inicial debiera seguirse de testimoniales y de diálogo (de aprender incluso de otros grupos, como alcohólicos anónimos, algunos lineamientos para los testimoniales) el grupo inició una etapa de ensayos que se abrían una vez por semana al público –adolescentes, padres de familia, etcétera- que fueron puliendo con su retroalimentación la experiencia.

Lo que este tiempo nos permitió descubrir fue el doble propósito de Calle Libertad. Se trataba ciertamente de *ofrecer a los liberados un espacio laboral digno*. Pero el grupo encontró la *circularidad* del proceso (similar a la que hemos descrito arriba al hablar de los ancianos rusos o alemanes) al conectarse con algo que podía hacer como nadie más por la sociedad mexicana en la que es quizás la mayor de sus preocupaciones actuales. De ahí que al objetivo inicial se sumó el de *prevenir el delito atendiendo a los grupos más susceptibles de ser iniciados en el camino de la delincuencia*.

Las primeras presentaciones del grupo nos confirmaron la circularidad del proceso y una fascinante paradoja: los supuestos graduados de las llamadas *escuelas del crimen* se habían iniciado como *educadores*, increíblemente eficaces, de nuestra juventud, aportando a una sociedad golpeada por el crimen organizado una manera más prometedora que las armas para combatirlo en el largo plazo. Quienes inicialmente fueron acompañados por nosotros, han contribuido de manera muy específica a la educación de nuestros hijos y la nuestra propia.

Es necesario explicitar que la organización asumió un principio claro de discriminación positiva comprometiéndose a sólo dar trabajo a personas que tuvieran carta de antecedentes penales y que su nombre, Calle Libertad, fue una de las aportaciones de los propios internos al proyecto. Propusieron ese nombre que para la geografía penitenciaria que hemos referido es casi un pleonismo: para todos ellos en su etapa de reclusión, *la calle era el símbolo y el espacio de la libertad*.

---

<sup>142</sup> En este esfuerzo colaboraron entre otros Paco Prieto, Javier Sicilia e Ignacio Padilla

A menos de seis meses de su fundación los doce miembros de Calle Libertad generaron treinta y ocho presentaciones en once ciudades distintas para siete mil personas. Habían sobre todo generado y coleccionado reacciones que nos confirmaban que su objetivo de prevención social se estaba alcanzando.

Algunos de los comentarios que recibimos de los participantes en dichas experiencias iban justo en la línea de lo que habíamos previsto. Gerardo, de Cuernavaca comentó por ejemplo: *“Me hizo cambiar mi forma de pensar y de cómo soy. Ahora ya sé las consecuencias de mis actos y que pelear, tomar y drogarme me va a ir llevando a la desgracia”* y Patrick de la Ciudad de México: *“Nos han dado miles de pláticas y conferencias, pero hoy con Calle Libertad, por primera vez tomé conciencia de lo que realmente me puede pasar con el alcohol y las drogas”*.

Otros comentarios reflejaban frutos que no habíamos previsto ni buscado directamente. Tal fue el caso de un joven de Cuernavaca quien nos dijo *“Necesitamos acercarnos mucho a nuestros padres, hablar con ellos de nuestros problemas y no dejarnos llevar por malas influencias porque tenemos toda la vida por delante”* A raíz de comentarios como este y de la retroalimentación recibida por padres y maestros en algunos de los ensayos abiertos, decidimos hacer funciones para padres de familia.

Transcribo un comentario más, conmovedor y enigmático, de un joven recluido en un tutelar para menores infractores al que llevamos la presentación: *“Si yo también le hubiera dicho a mi mamá que la amaba, jamás hubiera caído aquí”*

Entre los muchos elementos que contribuyen al éxito de esta empresa destaca su capacidad de aprovechar la buena disposición que las obras de teatro en la cárcel habían generado. Calle Libertad supo aprovechar su buena voluntad, su inteligencia creativa y su capital social. Personas que ya se habían comprometido con el proyecto tejieron una red de apoyo sin la que este proyecto sería imposible.

Destaca no sólo el liderazgo moral de quien, desde la dirección de los centros penitenciarios de Querétaro supo ganarse la confianza y el respeto de los internos, incluidos los que ahora conforman la empresa. Es importante también la labor de un líder más cercano a la operación que, habiendo vivido como todos los miembros de Calle Libertad la experiencia de la

reclusión y contando con formación, inteligencia emocional y capacidad de comunicación, integridad y entusiasmo excepcionales ha sabido conducir al equipo.

Destaca de manera especialísima el talento administrativo, la claridad y la generosidad de Héctor, quien además de donar de manera desinteresada el capital semilla de la empresa (los miembros del equipo reciben un sueldo desde la etapa de ensayos en la que se esperaba que la organización fuera productiva) aportó tres principios invaluable a la filosofía de Calle Libertad:

Debería de ser un proyecto sustentable una empresa productiva capaz de ganar su independencia y de no depender de donativo alguno.

Debería de ser un proyecto replicable que se pudiera multiplicar para abarcar a un número mayor de personas liberadas de las cárceles y para servir con mayor intensidad a una sociedad urgida de su aportación.

Debería de tener una estructura no paternalista capaz tanto de apoyar temporalmente a los participantes, como de prepararlos para el mundo laboral ya fuera como empleados, ya como empresarios, incluida en ello la opción de que fueran líderes de nuevas células de Calle Libertad.

La congruencia con este último principio nos llevó a la difícil decisión de limitar a tres años la estancia máxima de cualquier miembro del equipo en el proyecto. Los nombres de Rosa María, Pedro, Jorge Armando, Andrés Francisco, Teresa de Jesús, Roberto, Marcelo, Israel, Marín Manuel, Elehdi Laura, Carlos Alberto, Alfonso y Nicasia -que fueron primeros liberados que confiaron en Calle Libertad y la construyeron con su esfuerzo, junto con el de Sergio -que fue su director de teatro desde que eran internos en San José el Alto- quedarán grabados en la historia de esta empresa. Tenemos sin embargo muy claro que lo mejor que ésta puede hacer por ellos no es retenerlos indefinidamente, sino constituir un trampolín que los ayude a incorporarse al mercado del trabajo, cada quien según sus competencias y circunstancias, en un plazo de tiempo determinado.

Se desarrolló también, en congruencia con dichos principios, un sistema de compensación mixto conformado por ingresos fijos básicos e ingresos variables vinculados a los resultados de la organización.

Finalmente, se pensó en implantar un programa de capacitación para el trabajo, desarrollo de habilidades personales e incluso sesiones de crecimiento personal que forman parte de las actividades cotidianas del grupo<sup>143</sup>.

Si se trataba entre otras cosas de superar las condiciones psicológicas del interno, incluida esa infantil relación con una autoridad a la que se culpa de todo, esta política parecía enmarcar este esfuerzo adecuadamente.

Esta historia -que en su brevedad ha iluminado ya la vida de miles- nos ha enseñado la importancia de escuchar los acontecimientos y los encuentros para construir, desde ellos y no desde ninguna ideología preconcebida, una propuesta. Nos ha mostrado, como tantas otras historias de amistad y de amor, un camino alternativo al de la planeación estratégica. Nunca hice una estrategia para intervenir en la cárcel. Me propuse en cambio que cada visita me diera, como en la historia de un encuentro, la clave para esclarecer un siguiente paso.

Calle Libertad da cuenta además de la sinergia que personas diversas, con diferentes capacidades, funciones y roles sociales, pueden producir cuando se alinean: nació de una epidemia positiva iniciada en una cárcel que alcanzó a un grupo significativo de mexicanos. La reinserción en la comunidad de quien ha sido legalmente separado de ella es un proceso complejo, inabarcable por un solo individuo. Supone además, como la vida, un reto permanente y un frágil equilibrio, que no tiene derecho a proclamarse victorioso.

Un aprendizaje más, muy reciente, que me parece digno de este texto y de sus lectores se dio a raíz de que Calle Libertad, después de haber tenido éxito en muchas otras ciudades, comenzó a presentarse en Querétaro, donde vivían los familiares y amigos de la mayor parte de los miembros del equipo.

Muchos de ellos, que habían sido discretos con respecto a su estancia en la cárcel, harían patente esa parte de su historia al presentarse por ejemplo frente a los amigos de sus hijos, sus conocidos, familiares y amigos.

---

<sup>143</sup> Cfr. Lafarga, Juan y Gómez del Campo José *Desarrollo del potencial humano. Aportaciones de una psicología humanista* Volumen 1 al 3, México, Trillas, 1978

Esta difícil situación alcanzaba incluso al líder del grupo. Su decisión, además de respetar la libertad de cada participante, fue la de compartir su discernimiento con su hijo (cuya novia y amigos estarían en la función) y, contando con su anuencia, participar en una presentación especialmente tensa en la que reconoció incluso el rostro de sorpresa de amigos y conocidos que desconocían esa parte de su historia personal.

Al final pudo compartir su experiencia con otro compañero que había tomado la misma decisión. La magia del teatro, como en la cárcel, operó nuevamente: participar en dicha representación abonaba a la superación definitiva de una impostura y una liberación necesaria en el restablecimiento de los vínculos que, como hemos dicho, la reclusión trastoca sustancialmente.

Vale la pena referir un caso más que, si bien encuentra su origen en un principio religioso llega a conclusiones sorprendentemente similares a las que se llega desde cualquier ética dialógica en la que las necesidades de los diversos stakeholders de una organización están llamados a satisfacerse (no exentas de tensión) en armonía con las de los demás.

Además, este caso, muestra que el diálogo del que hemos hablado entre éticas de máximos y mínimos, que purifica a unas y enriquece a las otras es posible en el marco de la laicidad, no del laicismo.

Se trata del empresario canadiense J.-Robert Ouimet<sup>144</sup>. Desde pequeño, Ouimet se sintió profundamente afligido por su condición privilegiada. Relataba que la parábola de los talentos siempre estaba presente en su conciencia. La pregunta “¿Qué has hecho con los talentos que Yo te presté?” lo impulsó a visitar Calcuta para conocer a la Madre Teresa. A su encuentro, Ouimet sólo tenía una pregunta. La respuesta de la religiosa le reveló la misión de su vida: “Simplemente le dije ‘Tengo sólo una pregunta que hacerle: ‘¿Tengo que dar todo lo que poseo, Madre?’. Me respondió muy directamente: ‘Nada puede dar, ¡nada es suyo! Todo eso se lo han prestado’.”<sup>145</sup>

La Madre Teresa le encomendó administrar los bienes que poseía en beneficio de su esposa, sus hijos y sus trabajadores. Ouimet había comenzado esta tarea varios años atrás, en

---

<sup>144</sup> Cf. Al respecto Ouimet, J.-Robert, *Todo les ha sido prestado...*, Ciudad de México, IMDOSOC, 2010.

<sup>145</sup> *Ibid.* p. 31

los años sesenta, con el documento “Nuestra Misión” que, a raíz de este encuentro de 1983 y una correspondencia regular con la Madre Teresa, fue modificado varias veces hasta llegar a su versión final, con el nombre de “Nuestro Proyecto” de 1993.

Influenciado fuertemente por el pensamiento social cristiano y la *Rerum Novarum*, este proyecto de empresa tiene un objetivo muy claro: reconoce que cada colaborador trabaja para ganarse la vida y proporcionarle seguridad y felicidad a su familia, y esto sólo es posible si cada individuo contribuye a la rentabilidad económica de la misma empresa, pues es ésta la que garantiza la estabilidad financiera de cada uno. El proyecto también reconoce la responsabilidad que tiene para con sus clientes. En resumen, busca articular dos visiones del ser humano: la económica, en la cual el humano sirve sólo para generar capital, y la humanista, la cual entiende la necesidad de cada individuo por lograr su autorrealización.

El proyecto no ha estado exento de dificultades y tropiezos. En primer lugar, debido a la naturaleza exigente y abrumadora de su realización y, en segundo lugar, por los críticos y detractores que señalaban que el documento no era más que propaganda religiosa. Finalmente, el tiempo le ha hecho justicia a Ouimet: su empresa se mantiene estable y en 2007 fue elegido por los estudiantes en MBA de HEC Montreal como mentor del siglo<sup>146</sup>.

### 3.1.2.2 Características y claves de éxito de las empresas sociales

Los tres ejemplos guatemaltecos junto con el mexicano nos invitan a pensar en las características de las empresas que, más allá de la cosmética y las certificaciones, merecen el adjetivo de sociales. Nos invitan también a reflexionar sobre sus elementos clave de éxito.

En primer lugar, la conectividad: las empresas sociales logran el contacto entre sectores de la sociedad que dada la actual configuración social, difícilmente se relacionarían. No las conectan de cualquier manera, sino estableciendo relaciones de mutuo beneficio: una empresa social logra necesariamente una relación ganar-ganar entre los grupos que enlaza y, en general,

---

<sup>146</sup> El dr. J.-Robert Ouimet es el presidente del consejo de administración y jefe de la dirección del Holding O.C.B. Inc., de Cordon Bleu International Ltée, del Groupe Ouimet-Cordon Bleu Inc. –Paris Paté – Esta – Clark Foods, de la Fundación « À Dieu Va ». Este conglomerado de empresas fue fundado por su padre, el señor J.-René Ouimet, en 1933.

con el total de sus stakeholders. Wakami, por ejemplo, ha demostrado que un proyecto exitoso de promoción social y una empresa de éxito pueden ser una y la misma cosa y –al conectar comunidades guatemaltecas de artesanos con mercados japoneses- enriquece a ambos. El éxito económico de la empresa constituye por supuesto un elemento fundamental del proyecto. Esta iniciativa ha logrado incrementar de manera muy significativa los ingresos de las comunidades artesanales gracias a ello. Pero el modelo y la experiencia de esta organización permite recordar a las empresas clásicas y modernas el sentido original de la rentabilidad del que tantos empresarios y organizaciones se han perdido generando crisis de altísimo impacto: deja claro que las utilidades de una empresa son el oxígeno que le permite seguir operando y beneficiando a sus stakeholders y que tiene por tanto condición de medio y no de fin: tal es la jerarquía del necesario valor de la rentabilidad que las empresas sociales nos permiten aprender.

La inclusión constituye un segundo rasgo de una empresa que merece ser adjetivada de social. Es cierto que la economía al globalizarse si bien permite y establece conexiones insospechadas, también deja fuera de su singular conectividad neuronal a no pocos. También que nuestras sociedades, víctimas del individualismo posesivo, se han compartamentalizado creciente y excesivamente. Las empresas sociales –nos lo muestra también Calle Libertad- lo son en la medida en que son capaces de abrir el círculo de la vida económica y social a comunidades y personas antes excluidas que, gracias su labor, logran comunicarse a la red neuronal de la sociedad y la cultura ampliando entre otras cosas el ejercicio de su ciudadanía económica.

Hay ocasiones en las que los grupos marginados logran con ayuda de alguien constituirse como empresas capaces de ofrecer trabajo y abrirse espacios por sí mismas en el mercado. Otras como el de la producción de árboles o accesorios de palma en Jocotán Guatemala se enlazan a la red económica global como organizaciones más modestas, proveedoras de empresas exitosas. Existen por supuesto también casos en los que las empresas abren las puertas del empleo a grupos vulnerables o logran ofrecer sus servicios a comunidades marginadas a las que alcanzan como clientes en una relación ganar-ganar.

Es importante agregar que una organización ética no sacrifica los intereses genuinos de alguno de sus stakeholders para satisfacer los de otro. No son pocas las empresas clásicas que, por ejemplo, castigan a sus clientes en materia de servicio o a sus proveedores financieramente para satisfacer los intereses de sus socios. Otras logran una relación ganar-ganar con todos



ellos a costa de ser depredadoras del medio ambiente o del capital social. Son comunes también las organizaciones sociales que, si bien brindan un buen servicio a sus beneficiarios, castigan a sus colaboradores profesionales en sueldos, prestaciones o en el diseño de puestos y jornadas de trabajo.

A simple vista –cuando lo social se comprende como un juego base cero- pareciera que es necesario descobijar a algunos para que el manto organizacional alcance a cubrir a otros. Pero el arte de dirigir consiste justamente en despejar justa, creativa y prudentemente una ecuación que en realidad no es un juego base cero. Toda organización tiene es cierto recursos limitados e ilimitados y a toda organización tiene que lidiar cotidianamente con temas de justicia distributiva y conmutativa, con problemas y dilemas éticos. Dirigir una organización y dirigirse éticamente en ella supone despejar cualquiera de estas ecuaciones obteniendo como resultado relaciones de mutuo beneficio con cualquier grupo de interés, respetando en todo momento la dignidad de todos.

*Pero el elemento diferencial de las empresas sociales es la inclusión.* Cuando una organización logra incluir a los otrora marginados ya como clientes, proveedores, colaboradores o accionistas de su empresa de manera justa y sostenida, entonces puede entenderse como una empresa social y, dicho sea de paso, logra enriquecerse inesperada y enormemente por serlo.

### 3.1.2.3 Inclusión como indicador y paradigma

Habiendo propuesto a *la inclusión*<sup>147</sup> como un rasgo fundamental de las empresas sociales y como indicador de su nivel de desarrollo, vale la pena ahondar en el sentido que estamos dando a dicho concepto paradigmático.

Podemos hacerlo por contraste. Mirándolo en el espejo otro modelo que define también de manera más o menos consciente (y han marcado históricamente) la relación del núcleo social con su periferia, es decir, la de los protagonistas del juego político, económico y cultural con los grupos marginados del mismo: El paradigma de *la integración*.

---

<sup>147</sup> Cfr. El tema de la inclusión a nivel macro es analizado por el propio Habermas en: Habermas, Jürgen, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política* Barcelona, Paidós, 1999

El sujeto del paradigma de la integración es la persona que se adapta al juego social que, como en película norteamericana, adquiere el carácter y las capacidades de un luchador para lograr, incluso heroicamente, incorporarse al juego social que en realidad queda intacto.

Exageré. La sociedad ciertamente hace, a través de instituciones diseñadas para tal efecto, esfuerzos por facilitar la adaptación de dicho sujeto al juego social: fundamentalmente, funciones de adaptación y entrenamiento que, como decíamos, lo habilitan para jugar un juego que en lo esencial no cambia sus reglas. Las instituciones que cumplen esa función sólo de manera excepcional pueden ser empresas productivas y competitivas. Normalmente se trata de instituciones diseñadas para cumplir la función de entrenamiento que habilitan o rehabilitan a los débiles para integrarlos al juego social.

Es importante notar que *el modelo de la integración* es heredero de un paradigma aún más antiguo *el de la custodia al que, claramente, supera*. El modelo de custodia abiertamente asistencial, tiene como misión proteger, cuidar y controlar al débil, resguardándolo desde una convicción y un enfoque más bien de tipo médico. Su resultado no es ni siquiera la integración, sino una reclusión en el mejor de los casos confortable: una bienintencionada segregación.

¿Qué distingue al *paradigma de la inclusión*? En este paradigma que hemos descrito como ideal *el énfasis no está tanto puesto en el sujeto* otrora excluido que a través de un esfuerzo extraordinario logra incluirse, *sino en la sociedad misma* que se abre para aceptar a todos y se enriquece de sus aportaciones y de su visión del mundo hasta convertirlos en imprescindibles en su oferta y transformar su cultura. El sujeto ya no se considera un paciente, como en el paradigma de la custodia, ni un héroe, como en el de la integración: se le considera y trata como un sujeto de derechos y obligaciones. Este paradigma no excluye el que la sociedad asuma una función subsidiaria de acompañamiento para el empoderamiento<sup>148</sup> de los grupos y personas en su paso de la marginalidad al centro del modelo social.

Dado que la dimensión económica de la ciudadanía<sup>149</sup> y de la vida social no puede excluirse de este proceso, las empresas productivas bien pueden ser las que, como en los ejemplos propuestos, asumen el rol de acompañamiento. Pueden incluso, en escenarios ideales

---

<sup>148</sup> Sen, Amartya, *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta, 2000

<sup>149</sup> Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo, op cit*, pp 97-132

como los que hemos propuesto, ir integrando su labor tradicional con el de las Organizaciones Sociales hasta de alguna manera fusionarse con las mismas.

Pensemos en historias concretas que encarnan el modelo de la integración y el de la inclusión.

Un ejemplo de integración lo constituye la historia de Chris Gardner popularizada por el cine en la película “En busca de la felicidad” protagonizada por Will Smith. En el año 1981 en la ciudad de San Francisco, Gardner, un vendedor a comisión afroamericano, queda en bancarrota y en situación de calle, pierde su casa, y se queda a cargo de su hijo Christopher. Su tesón e inteligencia creativa, movidas por el amor a su hijo, lo llevan a convertirse primero en un exitoso vendedor en una empresa financiera, a conseguir luego un empleo a sueldo compitiendo contra otros nueve aspirantes y finalmente, como nos hace ver el epílogo de la película, a crear su propia empresa multimillonaria de corredores de bolsa. Tuve en 2013 la oportunidad de asistir invitado por Grupo Nacional Provincial (GNP), empresa mexicana de seguros, a una conferencia de Gardner quien, además de referir su historia, compartió a los asistentes generosamente lo que desde su punto de vista habían sido las claves de su éxito. De su historia, en muchos sentidos admirable, rescatamos fundamentalmente la claridad de su vocación por enriquecer su legado generacional. Él, que no conoció a su padre, tuvo siempre claro que sus hijos sabrían quien fue y logró dejar huella en ellos. Sin embargo, algunos días después de la conferencia, no pocos de los asistentes, sin tener claro el porqué, teníamos la sensación de que algo le faltaba a la charla, de que nos debía.

Es fácil encontrar la pieza faltante en el rompecabezas en su testimonio al contrastarlo con el de Mandela. Entiendo que la comparación es, además de odiosa, injusta. Pero el punto es precisamente la razón por la que lo es.

Como miembro del clan de los Madiba, Mandela es heredero de la filosofía comunitaria del Ubuntu, que refleja en la expresión: *no soy, sino somos*. La noción de identidad del joven Mandela alcanzaba ciertamente a los miembros su comunidad tribal<sup>150</sup>, pero se sostenía en oposición a los otros clanes y tribus. Adicionalmente, en el ambiente africano de su tiempo

---

<sup>150</sup> En las culturas tradicionales africanas, la persona no está amenazada del individualismo que asedia a la hipermodernidad; acaso puede estar retada por el comunitarismo, un síndrome de alguna manera opuesto. Cfr. Pérez Ramírez, Julia, *Nelson Mandela* Colección Sinergia, Kadmos, Salamanca 2011 y Mandela, Nelson, *El largo camino hacia la libertad*, México, Aguilar, 2013

sobrevolaba la filosofía de la negritud, que había posicionado en el inconsciente colectivo al blanco europeo como enemigo.

En la interpretación de Kitimbwa Lukangakye<sup>151</sup>, el paso que lo llevó a incluir en esta filosofía ya no sólo a los cercanos, sino también a los lejanos y a los extraños, incluidos los enemigos fue fruto de la transformación que vivió Mandela en sus años de prisión.

Los años de cárcel -influidos entre otros por los escritos de Gandhi, por Desmond Tutu y por la cantante Miriam Makeba, que murió refugiada en Egipto- ampliaron la conciencia de Mandela hasta que en ella cupieron todos, incluida la minoría blanca.

Esta conciencia transformada le permitió, ya en el ejercicio de la libertad y del poder, esquivar la enorme presión de una guerra civil y abanderar políticas incluyentes y democráticas. Desde ella, se dice, alguna vez expresó: un negro que odia, sigue siendo esclavo.

Se dice que, mientras los políticos piensan en las siguientes elecciones, los estadistas piensan en las siguientes generaciones. La historia de Mandela nos permite agregar que mientras los unos ven por los suyos, los otros incluyen también a los extraños en su visión y en su corazón.

En términos de lo que nos ocupa, es importante destacar que Mandela, aunque presionado por los suyos, no suple unas reglas injustas del juego social por otras, igualmente injustas, incluso vengativas; que, como es obvio, tampoco se limita a esforzarse por pasar y llevar a los suyos del lado de los marginados al de los integrados. Nelson Mandela logra hacer desde el diseño de leyes e instituciones una sociedad más incluyente, en la que caben cada vez más y se enriquecen todos. Más aún: se convierte en un símbolo inspirador para la construcción de una cultura y una mentalidad de inclusión.

Chris Gardner logró integrarse. Fue capaz de cambiar su destino y el de su familia. Mandela, desde el paradigma de la inclusión, contribuyó a la transformación de un país y de la conciencia de un tiempo.

---

<sup>151</sup> Garza Cuéllar, Eduardo, *Entrevista a Kitimbwa Lukangakye*, Memorias del VIII foro de ética empresarial, Bavaria, Bogotá, 2013

	Custodia	Integración	Inclusión
Convicción fundamental	Protegemos al débil, resguardándolo	La persona se adapta al juego social	La sociedad cambia para aceptar a todos
Acciones	Cuidado y control	Entrenamiento y adaptación	Educación para cambio cultural
Paradigma	Asistencial / médico	Rehabilitación	Respeto a los derechos
El sujeto	Paciente	Luchador / Héroe	Sujeto de derechos y obligaciones
La institución u organización	De resguardo	De entrenamiento	De acompañamiento

Gráfico 7: De la custodia a la inclusión. Fuente: Cuadro de elaboración propia

### 3.1.3 Un modelo para comprender el desarrollo de la conciencia moral empresarial

La visión de Goodpaster y Matthews<sup>152</sup>, presentada por José Félix Lozano, que hemos mencionado antes, asume de manera más o menos consciente el paradigma del progreso y su creencia fundamental: a mayor tiempo, mejores empresas<sup>153</sup>. Ocupa claramente la visión lineal del tiempo propia de la narrativa moderna. Para un moderno, hablar de *lo más avanzado* o de *última generación*, de la *tecnología de punta* o de la más reciente aportación a determinada disciplina es sinónimo de desarrollo y excelencia. Tal es justamente la visión que nuestro tiempo pone en entredicho.

<sup>152</sup> Cfr. Goodpaster, Kenneth E. y Matthews Jr, John. “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?” *Harvard Deusto business review*, N° 12, 1982.

<sup>153</sup> Sugiere incluso fechas concretas –desde el inicio de la Revolución industrial hasta 1940- en que se inaugura o clausura determinado modo de ser empresa.

La evidencia nos muestra que no todas las empresas que comparten geografía y calendario participan del mismo nivel de conciencia moral.

La experiencia de trabajo con las organizaciones nos muestra incluso que, aunque éstas muchas veces ganan, también ocasionalmente pierden conciencia sobre su responsabilidad ética. Podemos incluso preguntarnos si la amenaza de la involución, aún a nivel conciencia, constituye un rasgo esencial de la propia aventura moral. Si parte de la grandeza y la miseria de la ética consiste precisamente en pertenecer a un ámbito –el de la libertad humana- en el que no caben triunfos ni derrotas definitivas.

Más allá de esta reflexión, podemos aventurarnos a identificar cuatro niveles en el desarrollo de la conciencia moral de las organizaciones.

### **3.1.3.1 Ética como frontera**

En un primer momento, las organizaciones ven a la *ética como una frontera* de la acción empresarial misma. En este primer nivel, la ética se percibe como algo no sólo externo, sino contrario al ser emprendedor. *Se trata de hacer negocios y empresa pero, hay que hacerlo éticamente, lo cual nos limita* es una frase que sintetiza el sentir de empresas y empresarios en este momento.

Cabe aclarar que existen empresas que, en la práctica, no demuestran tener ni siquiera este primer nivel de conciencia ética: que, aun siendo increíblemente sensibles a otras dimensiones de la acción empresarial como la técnica, la económica o la del mercado, parecen no percibir la dimensión ética de su quehacer. La falta de discusiones en torno a lo moral, así como la ausencia de la consideración moral de sus decisiones son apenas unos síntomas de dicha *ceguera moral*. Como su *pretendida amoralidad* en realidad es imposible, dichas organizaciones, desprovistas de percepción moral, suelen perderse en el vasto territorio de la inmoralidad, traicionando lo que humanamente pudieran haber sido.

Esta convicción de que el mundo de la ética y el de la empresa son diferentes e incompatibles está relacionada con la comprensión de la economía como un ámbito autónomo

del quehacer social que en la práctica desconoce su relación (la del capital financiero por ejemplo) con el capital social, el moral y ecológico<sup>154</sup>.

### 3.1.3.2 Ética como seguro

En un segundo momento, las organizaciones ya no se refieren a la ética como una frontera, sino *como un seguro*. Conscientes de que un mal manejo ético puede significar, como lo ha sido en tantos casos, la muerte de una organización, las empresas, llegadas a este segundo nivel de conciencia moral, invierten en la ética como quien compra un seguro de vida o de gastos médicos. *Para no estar enredados en un escándalo*<sup>155</sup> (como el de Enron) que nos dañe gravemente o nos mate, más nos vale cuidar la ética. En esta fase la ética es vista y manejada como un elemento más de la administración de riesgo de las organizaciones. La expresión de Michael Reder es significativa en este sentido. El profesor de la Escuela Superior de Filosofía de Múnich afirma al referirse a los estándares sociales y medioambientales de las empresas globales: “En una economía globalizada, las empresas se enfrentan constantemente a riesgos imponderables: por ejemplo: es difícil saber cómo interpretarán las discusiones empresariales los otros actores sociales. Los estándares reducen este tipo de riesgos. Cuando una empresa convierte dichos estándares en sus líneas de actuación y los aplica, las reacciones de los grupos sociales se tornan más previsibles”.<sup>156</sup>

Aquí viene bien comentar que, a diferencia del primer nivel (*ética como frontera*), las empresas ya no perciben la moralidad como contrario a su quehacer. Perciben a la ética como un piso necesario que sustenta su acción, como una condición necesaria de la misma, aunque no necesariamente la perciben como una parte fundamental de ésta.

---

<sup>154</sup> Cfr. García Marzá, Domingo, *Ética empresarial del diálogo a la confianza*, Op. Cit.; Friedman, .. *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York times magazine, 33, p. 122-126; Conill, Jesús, *Horizontes de economía ética*, Op. Cit.

<sup>155</sup> Existen publicaciones de creciente influencia que se han dedicado a cuestionar el desempeño ético de ciertas organizaciones si bien con una intención de escándalo y no exentas de sesgo ideológico, también con niveles de investigación y verosimilitud crecientes. Un ejemplo de ello está en Werner, Klaus y Han Weiss, *El libro negro de las marcas, El lado oscuro de las empresas globales*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2013.

<sup>156</sup> Reder, Michael, *Globalización y filosofía*, Barcelona, Herder, 2012. P. 178

De manera análoga a los individuos transitan de la etapa uno a la dos del nivel preconventional en el modelo de Kohlberg, las empresas ya no perciben a la ética como algo externo a su dinamismo, sino necesario para el mismo y, por lo tanto, *conveniente*.

### **3.1.3.3 Ética como señalamiento**

De esta sensibilidad, las empresas suelen transitar a un tercera etapa, a la que podemos denominar *ética como señalamiento*.

Este es el momento en que las organizaciones suelen sentir la necesidad de generar códigos de ética y los elaboran.

A diferencia de las motivaciones, normalmente externas, en las etapas anteriores pudieran llevar a las organizaciones a realizar este tipo de documentos, en esta tercera etapa es *la propia dinámica de las empresas* (las decisiones que se toman día a día en su seno, sus actividades) la que exige la ética como un lineamiento de acción.

El presupuesto, normalmente inconsciente, de este nivel de desarrollo de la conciencia moral empresarial es el mismo de toda travesía. Pudiera expresarse en estos términos: *como empresa vamos hacia algún lado. No cualquier destino es igualmente valioso desde el punto de vista humano. Podemos perdernos. Requerimos señalamientos explícitos que nos permitan llegar a un destino en verdad valioso y significativo para nosotros.*

### **3.1.3.4 Ética como compromiso**

La cuarta etapa, que hemos denominado *ética como compromiso*, no sólo supone llevar a nivel consciente esta premisa. En ella, la ética se entiende ya como algo inherente a la acción empresarial, capaz de conferir valor y sentido a la misma. La organización se cuestiona continuamente sobre el tipo de organización en que lo convierte tal o cual decisión (sobre su carácter) y asume que su valor como empresa, más que por otros indicadores, se determina en función del valor moral.



En este nivel las organizaciones comprenden que los códigos de ética:

- No garantizan el actuar ético de las empresas.
- Más que una meta o un requisito formal, constituyen un instrumento para la toma de decisiones. En palabras de Juan Carlos Siurana “La principal función de un código es servir de guía o advertencia para la conducta en situaciones específicas. Debe ser diseñado fundamentalmente para inspirar, dar coraje o apoyar a los profesionales y a las organizaciones éticas”.<sup>157</sup>
- Son sólo un momento en un proceso y, por lo tanto, valen tanto por la dinámica que llevó a construirlos, como, de manera especial, por la dinámica que logran despertar en la organización y la forma en que transforman su cultura.
- A diferencia de su misión, son documentos vivos que vale la pena actualizar cada vez que las circunstancias de la organización cambia y en la medida en que se ha acumulado experiencia en este sentido.

Por la naturaleza misma de la ética, el que una organización haya alcanzado este nivel de conciencia no garantiza su comportamiento ético. La grandeza de la aventura moral, tanto en las personas como en las organizaciones, se ubica, como hemos dicho en su polivalencia. Al estar intrínsecamente vinculado a la libertad humana, el universo moral subsiste –incluso se desarrolla en el cuestionamiento y la amenaza, al tiempo en que, como cualquier ser vivo, se encuentra necesaria y continuamente retado a desarrollarse. En el terreno de la ética, como en un tablero de Serpientes y Escaleras<sup>158</sup>, nadie tiene derecho a declararse ganador, pero tampoco a sentirse derrotado.

Aquí cabe subrayar que el compromiso de las organizaciones se da con los diversos grupos de interés (stakeholders) tanto internos como externos que le dan sentido.

---

<sup>157</sup> Siurana, Juan Carlos, *La sociedad ética, indicadores para evaluar éticamente una sociedad*, Barcelona, Proteus, 2009, p. 96

<sup>158</sup> Serpientes y escaleras en un juego de mesa tradicional común en México que, a diferencia de su pariente español, el juego de la Oca, la linealidad de la carrera está salpicada por la oportunidad de escaleras que nos ahorran casillas y de serpientes que amenazan continuamente con la regresión. Cfr. Garza Cuéllar, Eduardo, *Serpientes y escaleras: el juego paradójico de la existencia*, México, Ediciones Coyoacán, 2002

Imre Ungvari hace notar que el momento global urge a las organizaciones a dejar atrás el paradigma monológico y la relación unidireccional que tantas veces han establecido con sus clientes, proveedores, personal y con las comunidades y sociedades con las que se vinculan.<sup>159</sup>

Para el filósofo de la Universidad de Cluj la ética dialogal constituye una alternativa al análisis costo beneficio que ha marcado paradigmáticamente la historia de no pocas empresas.

Esta alternativa es en su propuesta mejor que la monológica (en la que el autor asimila entre otros a Milton Friedman) por las siguientes razones:

A.- Las sociedades contemporáneas están sujetas a la diferenciación e interdependencia por lo que el logro de metas personales depende de la sana interrelación con otros que no alcanza a ver un discurso monológico.

B.- Los conflictos de intereses, como las opiniones encontradas, también crecientes en nuestro tiempo, conducen ya al conflicto ya al diálogo.

C.- Una rasgo inevitable y deseable de la sociabilidad lo constituye el estar presente el uno para el otro.

D.- Una ética situada, como la dialógica, representa una alternativa viable al absolutismo moral coercitivo.

E.- Las concepciones dialógicas se enfocan en el origen discursivo y relacional de la ética que contrasta con un origen comunal o individual.

F.- Al incluir concepciones dialógicas en la discusión ética sobre la actividad empresarial se provoca en ella la práctica del pensamiento reflexivo, responsable y creativo.

---

<sup>159</sup> Ungvari, Imre. "Dialogical Ethics for Business" en Zsolnai, Laszlo. *Ethical Prospects. Economy, Society and Environment. Volume I*. Springer, Berlin, 2009. P-28-38

### 3.2 El orden de los factores

*El orden de los factores no altera el producto*, suelen decir los matemáticos. Y hacen bien en decirlo, porque tal parece este principio sólo aplica en su disciplina. En la vida, como en la cocina, el orden en que se presentan los ingredientes, la secuencia de acciones, insumos y decisiones constituye un elemento crítico para el éxito de una empresa. Una secuencia determinada puede ser la clave para el logro de un objetivo. Otra, la de su fracaso.

Así, los diversos elementos que constituyen una intervención orientada a incidir positivamente el carácter ético de las organizaciones (tal es el objetivo central de este trabajo) pueden ordenarse con diversos criterios entre los que hemos de buscar aquél que aumenta sus probabilidades de realmente incidir y transformar el carácter empresarial: un sentido práctico.

Buscando dicho criterio nos topamos con un modelo de administración del cambio osado y sugerente: el propuesto por Kotter<sup>160</sup> para la transformación de la cultura organizacional.

Kotter imagina el cambio organizacional como el ascenso a una escalera de ocho peldaños que, como tal sugiere un único orden y no acepta que quien quiera subir se salte escalones o los recorra de cualquier manera.

Entendamos su secuencia de manera simplemente enunciativa para después utilizarla en el armado de los subproductos de nuestro propio proyecto que, como hemos sugerido, abarca elementos previos a la realización del código, así como los propios de la misma y los posteriores.

La escalera de Kotter tiene ocho escalones:

El primer lugar, sugiere a los promotores de un cambio garantizar que en el ambiente interno de su organización se sienta la necesidad de realizarlo. En caso de no contar con esta premisa, el autor sugiere *generar sentido de urgencia*. En su visión y en su experiencia, los proyectos que promueven cambios que no se sienten como necesarios, incluso como apremiantes, difícilmente tienen futuro.

---

<sup>160</sup> Kotter, John, P *Leading Change* Boston, Harvard Business School Press, 1996

La industria automotriz se hizo posible en virtud de las líneas de ensamble ideadas por Ford que, desde sus inicios, marcan la temporalidad de las armadoras y constituyen su mística fundamental. Una línea detenida significa algo grave, pone en alerta al total del personal de una planta y representa además de cuantiosas pérdidas, autos que, en realidad, nunca saldrán a la calle.

A pesar de ello en las plantas de Toyota, una referencia contemporánea de esta industria, se decide detener las líneas aún para corregir pequeños errores de ensamble por los que otras armadoras considerarían insuficientes para decidir algo tan drástico en la cultura automotriz como detener la línea de producción.

Se trata precisamente de crear crisis, de hacer presente el sentido de urgencia con que, incluso un pecado venial, debe movilizar la energía de todos. Un claro ejemplo de la teoría de Kotter.

El segundo escalón, más que con el qué o el cómo, está vinculado con el *quien* del proyecto. Toda misión requiere misioneros: personas que cuenten o puedan desarrollar convicción, las habilidades, conocimientos y actitudes que demandará la operación del proyecto en sus diversas fases. Es cierto que no todas las circunstancias del proyecto son predecibles, pero lo es también que un mejor equipo puede desarrollar también mejores estrategias para afrontar sus imprevistos y disminuir sus riesgos.

Una vez definidos los soñadores, el desarrollo detallado del sueño constituye un siguiente escalón en el modelo de Kotter. ¿Qué es lo mejor que podemos desearnos como organización? ¿Cómo nos vemos en un futuro mediato? ¿Cómo plasmar dicha visión positiva de nosotros mismos tal manera que sea entendible para todos, digna de su entusiasmo y su esfuerzo? Son las preguntas propias de este peldaño.

En el siguiente, el autor recomienda el despliegue creativo de los líderes del proyecto para comunicar la visión propuesta de tal manera que, efectivamente conquiste el entendimiento del personal, sino que se ofrezca también a su entusiasmo y compromiso.

En el quinto escalón Kotter recomienda a los responsables del proyecto de cambio cultural el empoderamiento de todos para la acción. Se trata de verificar que cada quien en lo

particular dispone no sólo con los conocimientos, actitudes y habilidades que supone la realización del proyecto, sino también con la capacidad de gestión que implica su implantación exitosa.

En el sexto peldaño Kotter recomienda la identificación de un área de aplicación del proyecto que le permita *ganar batallas de corto plazo*. No tienen que aportarnos necesariamente resultados significativos desde el punto cuantitativo: su valor es simbólico, se trata de unos “goles tempraneros” que dejan claro que podemos ganar el partido, de gestos simbólicos. Cuando inició su gestión como presidente de Colombia, Álvaro Uribe Vélez<sup>161</sup>, consciente del valor de esta estrategia, se empeñó en hacer llegar Cruceros de pasajeros a Cartagena de Indias, así como en garantizar la seguridad en el tránsito de algunas autopistas; no fueron logros que lograran impactar significativamente los indicadores económicos de su país; pero tuvieron un impacto significativo en la confianza de la ciudadanía, ingrediente necesario para el ejercicio del gobierno y la consecución de nuevos logros.

¡Consolida dichos logros y produce más! Es el mandamiento del peldaño siguiente, el séptimo. Quien ha logrado bajar de peso y no ha podido sostenerse en su peso ideal sabe de la necesidad de consolidar lo logrado y también a qué grado puede una regresión golpear negativamente el ánimo. De ahí que quien dirige un proyecto de cambio cultural, además de meter el primer gol deba cuidar su portería para que éste no pierda su valor. Está por supuesto invitado a aprovechar el estado anímico favorable de su equipo para anotar otro gol.

Kotter recomienda finalmente el *impregnar la cultura de lo nuevo*, es decir activar políticas, procedimientos y mecanismos que permitan a la organización que las nuevas prácticas, prioridades, valores y criterios de acción, ya probados, marquen el carácter de las organizaciones.

---

<sup>161</sup> El mismo nos refirió esta anécdota en la conferencia que dictara en México organizada por MasCiudadanía en octubre del 2013.



Gráfico 8: Administrar el cambio. Fuente: Cuadro de elaboración propia basado en *Leading Change* de John Kotter

### 3.2.1 Sensibiliza, crea sentido de urgencia

Más allá, incluso antes, de cualquier reflexión teórica en torno al universo moral, éste se nos hace presente a través de los problemas y dilemas concretos que ofrece a nuestra conciencia. La compasión hacia las víctimas del crimen o la injusticia, lo que nos cuestiona humanamente y nos invita a actuar, las realidades que nos indignan y apelan a nuestra inconformidad radical, aquello que nos ilusiona fundamentalmente o que creemos que ha caído por debajo de niveles de humanidad, incluso aquello que nos enorgullece o avergüenza silenciosamente, constituyen síntomas del llamado moral.

En el ámbito meso de la acción moral, el abuso en el ejercicio del poder, el acoso moral o sexual, la corrupción en el trato a proveedores, el maquillaje de las cifras que se presentan a un Consejo de Administración o la exclusión de los derechos de los accionistas minoritarios en las decisiones del mismo, al igual que las prácticas discriminatorias en las políticas de selección de personal, el daño ecológico, el ocultamiento de información debida a los clientes, la manipulación en las estrategias de *marketing*, las prácticas de competencia desleal o la injusticia en las relaciones laborales apelan tarde o temprano a la sensibilidad moral de alguien. La

indignación del alguien es muchas veces el inicio del proceso de mejora continua al que este trabajo propone una metodología.

Dichas expresiones de cuestionamiento, culpa, ambición o indignación morales suelen darse en personas que, si bien conocen la operación de su empresa (incluidas las formas, sutiles y complejas en que los dilemas morales se presentan en la misma), no se han acomodado a los usos y costumbres de la cultura organizacional al grado de abdicar de su criticidad y su conciencia moral.

Pero pueden darse también en los veteranos, ante la sacudida moral que generan los escándalos propios o ajenos, ante las pérdidas o las crisis o, simplemente, en esos momentos de iluminación moral en que cualquiera recupera la lucidez en la materia.

El hecho es que esos inconformes o ambiciosos morales (*apodémosles, los profetas*) son, junto con sus dosis de frustración y ambición, aliados naturales del proceso de desarrollo ético empresarial que es importante saber identificar e incorporar al mismo.

Regresando al esquema estratégico de Kotter<sup>162</sup>, nos sentimos invitados simplemente a contagiar la sensibilidad ética de los profetas al resto de la organización. Tal sería el primer paso de una intervención orientada a cincelar éticamente el carácter organizacional.

Kotter invita a comenzar dando al proyecto sentido de urgencia. En nuestro caso, su consejo conduce a una mala buena noticia: escándalos corporativos concretos de la magnitud noticiosa de Lehman Brothers, BP y Enron han hecho sensible a la opinión pública, incluidos por supuesto directivos y colaboradores de las empresas, de la necesidad de hacer algo por su desarrollo; al menos del riesgo de no hacerlo.

Los impulsores de un proyecto de esta naturaleza tienen en estas y otras noticias (incluso en la percepción ética desfavorable que pesa en no pocos ambientes en torno a las empresas) materia prima para solventar en este primer rubro la estrategia de Kotter. He ahí la paradoja, *lo bueno de lo malo* es que esto último puede convertirse en invitación para cambiar.

---

<sup>162</sup> Cfr. También Kotter, John P. *A Force for Change*. Free Press. 1990

Cuando la organización en su mayoría ha comprendido esto, podemos avanzar a un siguiente paso de la intervención.

### 3.2.2 Genera una coalición de responsables

La disposición de un equipo de personas dispuestas a vivir la aventura de cincelar el carácter moral de una empresa constituye un segundo elemento de la receta, de especial importancia.

En el ámbito ético, se buscan personas que por la indignación o la ilusión cuenten con convicción y energía capaces de mover el proyecto. De igual manera, que cuenten con las habilidades y conocimientos que el proyecto requiere; al menos el potencial para adquirirlo. Aunque no es necesario que así sea, es común que de este grupo inicial surjan los redactores del código, miembros del comité de ética, operadores de la línea ética (ese sistema de comunicación que hace las veces de sistema nervioso ético de la empresa), etcétera.

De ahí que los criterios y métodos para elegir a este equipo base sean fundamentales.

Desde 2005 Volkswagen de México sintió la necesidad de contar con un código de ética. Descubrió también en la necesidad de conformar un equipo capaz de desarrollarlo y de acompañar el proceso posterior a la elaboración del mismo<sup>163</sup>.

Entonces, para hacerlo, alguien propuso organizar, en el contexto de una junta de dirección, una votación cerrada en la que solicitó a todos los presentes identificar a quienes, por su sensibilidad al tema y por su trayectoria personal, debieran recibir dicho encargo.

Circularon por la mesa una pecera vacía, procedieron a votar depositando en ella papelitos doblados con nombres y terminaron delegando a los mayormente citados el honroso encargo de crear un código de ética para su organización. Así nació el equipo interno responsable de dicho proyecto.

---

<sup>163</sup> Sobre la interpretación de estos acontecimientos a la luz de lo ocurrido diez años después en Septiembre del 2015 presentaremos un comentario en el inicio del capítulo 8



Con el impulso de este pequeño rito fundacional, el grupo –como tantos otros de los bautizados por la vitalidad y la democracia- reconoció en seguida el siguiente reto: el de encontrar una metodología válida y confiable para la elaboración del código.

Lejos de convertir esta anécdota en un canon o de pretender extraer de ella una metodología precisa para la conformación de equipos de esta naturaleza, la presento confiando en poder extraer de ella algunas reflexiones para esta importante fase del proceso:

a.- En la medida de que los responsables internos de la mejora ética de la empresa son reconocidos por sus compañeros como personas preocupadas por el desarrollo moral de la organización, sus propuestas tendrán mayores posibilidades de ser acogidas por la empresa misma. La confiabilidad de las personas abona a la del propio proceso.

b.- Pertenecer a determinada área de la organización (auditoría, contraloría, etcétera) o a determinado nivel jerárquico de la misma (gerencia dirección) no constituyen razones suficientes para formar parte de este equipo, aunque por supuesto, tampoco constituyen un impedimento para pertenecer al mismo.

c.- La forma en que se elija o designe el equipo interno responsable del proceso es ya un factor para el éxito del mismo. Los criterios democráticos parecen abonar a la vitalidad del proceso. Cuando a través de ellos se logra que la pertenencia al equipo interno (responsable de la realización del código) sea un reconocimiento, el compromiso humano del grupo estará del lado del éxito del proceso. Estos principios parecen aplicar también a la configuración del comité de ética, al que dedicaremos un espacio amplio en capítulos subsecuentes.

Vale la pena, llegado este punto, dirigir un comentario a la participación de los líderes organizacionales en el proceso de mejora de la cultura ética de la misma.

Los líderes formales de la organización constituyen un grupo de protagonistas de los que se habla de manera insistente.

El discurso tradicional del Desarrollo Organizacional, entendido este como una estrategia de cambio planeado en la cultura de las empresas, ha referido a dicho apoyo como una *conditio sine qua non* del proceso mismo.

En nuestra experiencia, basta con que los líderes manifiesten una apertura razonable al proceso y a sus promotores, *a los que hemos llamado los profetas*, para iniciar un proceso formal en este sentido.

De ahí en adelante, el proceso deberá ir abriendo espacios de diálogo y reflexión capaces de conquistar inteligente y gradualmente la adhesión de los líderes formales de la organización, así como la de todos aquellos que apuesten por el éxito de la misma en el largo plazo.

#### 3.2.2.2 Consultoría externa

En su obra *La cultura, todo lo que hay que saber* Dietrich Schwanitz<sup>164</sup> refiere la historia de un la muerte de un beduino que dejó a sus tres hijos se un extraño testamento enigmático, Legaba al primogénito la mitad de su herencia; al segundo, la cuarta parte de sus bienes y al tercero la sexta parte. El testamento se tornó aún más enigmático a los ojos de los hijos cuando constataron que el patrimonio del padre se componía ni más ni menos que de once camellos.

Sospechaban sin embargo que el enigma, como tantos otros con los que habían sido educados, tendría alguna solución. Alguien sugirió pedir ayuda a un viejo beduino, amigo del padre, a quien mandaron traer.

Días después el viejo beduino se presentó y le platearon su problema. Pidió que lo llevaran al lugar en el que se encontraban los once camellos. Era un gran corral al que, después de unos minutos, decidió entrar con su propio camello, sin soltarlo.

Pidió a los hijos que volvieran a hacer las cuentas, sumando a su propio camello. Es decir, ya no con base en once, sino en doce dromedarios. Mágicamente, las cuentas cuadraron: la mitad de doce (seis) más la cuarta parte (tres) más la sexta (dos) sumaban once. El patrimonio

---

<sup>164</sup> Schwanitz, Dietrich, *La cultura, todo lo que hay que saber* Alfaguara 2004

se repartió con el consenso sorprendido y agradecido de todos y el viejo beduino amigo del padre regresó a sus tierras.

Este relato simboliza de manera muy especial el rol de un consultor en una empresa: su aportación es como el décimo segundo camello y él, como el amigo beduino. Se presenta sólo temporalmente, aporta elementos (metodologías, espacios de diálogo) que sirven a las organizaciones para tomar mejores decisiones. Finalmente, se retira hasta el momento probable en que la organización sienta necesitarlo nuevamente.

Es común que en algún momento del proceso las organizaciones sientan la necesidad de disponer de consultoría externa para construir su código de ética, que es el *producto* más tangible del proceso que estamos describiendo.

Dicho consultor o equipo de consultores, están invitados a proponer instancias de diálogo y a aportar a la organización *un lenguaje* que le permite clarificar su propia necesidad en torno a la ética,<sup>165</sup> así como los objetivos a los que puede aspirar en este terreno, los posibles caminos para alcanzarlos, el nivel de profundidad en que es posible abordar el tema, las implicaciones de cada decisión en este ámbito y el compromiso que el proceso mismo demanda.

Dicho de otra manera, la organización puede, gracias al diálogo con un consultor, caer en la cuenta de que detrás de la necesidad manifiesta de contar con un código de ética (entendido así como un producto), existe una oportunidad de propiciar explícitamente la mejora del carácter mismo de la organización.

Antes, la contratación de un consultor constituye el pequeño ritual<sup>166</sup> con el que la empresa firma su compromiso con el ámbito moral, que, como el aire puro, sólo deja sentir su urgencia en tiempos de enrarecimiento. Paradas en esta paradoja, las organizaciones intuyen que la sensibilidad a la ética es intermitente, que cuando se deja de sentir el impacto de los escándalos se corre el riesgo de olvidar la relevancia del oxígeno moral. Por eso suelen, en

---

<sup>165</sup> Evidentemente esta tarea está relacionada con el nivel de desarrollo de la conciencia moral que tengan tanto los colaboradores de la empresa (el modelo de Kohlberg puede ser útil en este sentido), como la empresa misma, que, como hemos dicho, asume la ética como una frontera, un seguro, un señalamiento o un compromiso.

<sup>166</sup> Sobre el efecto de la llamada "ritualización" en los procesos de cambio en la cultura organizacional, confrontar: Garza Cuéllar, Eduardo, *Cambiar en tiempos de cambio*, México, Proyecto Síntesis, , 2005

plena insuficiencia respiratoria, contratar consultores que, pasada la crisis, ejerzan el odioso papel de recordar a los sanos la relevancia del oxígeno moral.

Esta odiosa vocación (que, como todas, puede ser ejercida con gracia) se cimienta en el tipo de relación –de ayuda- que constituye la esencia de la consultoría. Al consultor no le corresponde tomar decisiones, sino sugerir, provocar, apoyar, proponer, retar, recomendar, provocar diálogos, abrir alternativas, informar sobre sus implicaciones y acompañar las decisiones de cada organización<sup>167</sup>.

Su labor es por lo tanto de naturaleza subsidiaria. Requiere apoyar a cada empresa tanto como ésta lo necesite, ofrecerle herramientas que la habiliten en su capacidad de tomar decisiones (incluso de orden metodológico), favorecer su autonomía y, en su momento, reconocer el punto en que se vuelve prescindible y dejar la organización.

En la práctica, su aportación y su reto creativo fundamental consiste en proponer a cada organización metodologías que le faciliten, de acuerdo a su cultura, momento, tamaño, giro y nivel de conciencia, atender su vocación moral.

La metodología propuesta por un consultor, como cualquier otra, está retada en términos de viabilidad, eficacia y eficiencia. Sin embargo, su reto más importante –el específico del ámbito moral- es que los enunciados que la empresa pronuncie y contenga en el código puedan ser adjetivados de *válidos* para la misma en su momento y circunstancias actuales.

Podemos concluir que la participación de un consultor externo –aunque muchas veces *deseable* y algunas, *necesaria*- no es en todos los casos *imprescindible* para desencadenar la mejora moral de una empresa, ni para la tarea específica de realizar un código de ética. Aún en las situaciones en que ésta se justifique como es un factor necesario para iniciar tal proceso, nunca podrá ser considerado *suficiente* para asegurarlo. Por su naturaleza moral, el enriquecimiento ético de una empresa está naturalmente en manos de sus líderes, accionistas y colaboradores.

---

<sup>167</sup> Schein, Edgar H, *Process Consultation: Lessons for managers and consultants*, Addison-Wesley Publishing Company, 1969

Así, cada organización con base en su nivel de madurez, compromiso y conciencia, así como en la disposición de un lenguaje claro para abordar la temática ética y de una metodología efectiva, garante de la validez de los pronunciamientos de un nascente código, deberá juzgar sobre la pertinencia de la consultoría en la decisión de abordar explícitamente la aventura moral. Si bien forma parte temporalmente del equipo, el consultor sabe que es un facilitador de las decisiones que la organización tome mismas que podrá evaluar en el diálogo racional con el equipo, incluso confrontar, pero que en estricto sentido no le pertenecen. Es la organización la que vivirá las consecuencias de sus decisiones y la que, una vez que el beduino haya vuelto a sus tierras con el duodécimo camello, deberá vivir con las mismas.

### 3.2.3 Genera un código asociado a una filosofía inspiradora

Describir detalladamente la metodología propuesta para la realización de un código de ética es materia del siguiente capítulo de este trabajo. Esta sección aspira únicamente a dimensionar su desafío explicitando tres de los retos específicos que, llegado este momento, la organización enfrenta de manera más o menos habitual y más o menos consciente.

Partimos de la comprensión de un código de ética como *una herramienta para la toma de decisiones* orientado a  *cincelar de humanidad* el carácter de una organización. Su objetivo – a diferencia del de otros documentos centrales de cualquier organización- es facilitar que en la empresa se tomen mejores decisiones, entendiendo la palabra *mejor* en su sentido específicamente moral.

De ello se deriva que el código deba *partir de un conocimiento profundo* de los dilemas y problemas específicos que se presentan a la organización.

La tentación de *copiar y pegar* las formulaciones más afortunadas de los códigos de otras empresas (normalmente disponibles en sus páginas *web*) para confeccionar el propio no sólo engendra códigos literalmente monstruosos, sino que, aún cuando logran atender las exigencias de lo cosmético y lo políticamente correcto, tocan la realidad de la organización sólo tangencial o casualmente.

Un martillo sólo sirve cuando hay clavos que clavar y un código, en su carácter de herramienta, funciona únicamente en la medida en que refleja y atiende las situaciones reales que la empresa afronta y que su personal debe reconocer en su redacción<sup>168</sup>.

El primer reto del código consiste pues en disponer de un mapa confiable de las situaciones críticas (dilemas y problemas) en que cada organización expresa su aflicción y su momento moral.

Las formas específicas en que una organización financiera atiende o traiciona el llamado moral, los *intrínquilis* de su gestión ética cotidiana, son diferentes a los que afronta una empresa manufacturera o armadora u otra que crea marcas y ofrece productos al consumidor.

Aún entre empresas del mismo giro, su tamaño, el perfil educativo de sus accionistas y colaboradores, sus rasgos demográficos, las condiciones de la cultura organizacional y local, el estilo de *management* y hasta circunstancias de tipo arquitectónico, histórico o ergonómico perfilan oportunidades y enfermedades morales específicas que el código debe atender de manera igualmente puntual.

El maniqueísmo es una enfermedad moral que, como la miopía avanzada, no permite reconocer los matices -fortalezas, debilidades, retos y oportunidades- del perfil ético de una organización, mismos que, como hemos dicho, constituyen el punto de partida para la construcción del código mismo.

Antes de canonizar o satanizar en vida a la organización entera, estamos invitados a conocer con detalle sus retos morales específicos. Tal es el primer reto que nuestra metodología deberá afrontar.

El segundo es el de desencadenar realmente un proceso de mejora continua en materia moral.

---

<sup>168</sup> En este como en otros ámbitos del desarrollo organizacional, la tendencia a olvidar el carácter de *medio* de las herramientas, convirtiéndolas en fines, llamémosle “herramientolatría” es una tentación de la que viene bien alertarnos.

Como la ética misma, *un código es necesariamente aspiracional*. Si bien su construcción debe estar bien cimentada en la radiografía moral de una empresa, el código está llamado a dibujar el ideal ético propuesto para una organización, un sueño que se propone para ser compartido, el mapa de aquello que una empresa puede significar humanamente.

Desencadenar el sueño compartido de una organización de la que todos puedan estar humanamente orgullosos supone encontrar el equilibrio entre la descripción de ideales dignos del esfuerzo cotidiano de la gente y metas realistas, viables y alcanzables. Un *listón* demasiado alto, lejos de elevar la moral de los colaboradores, tiende a desmotivarla o, lo que es peor, a fomentar de manera inconsciente la doble moral y el cinismo.

El tercer reto, quizás el fundamental, que la metodología deberá afrontar es el de *la validez*, misma que constituye a su vez una de las preocupaciones fundamentales de la ética como ciencia filosófica.

Es posible incluso leer la historia de la ética como la de los diversos criterios que los filósofos han propuesto para *validar* o desestimar normas morales. Alguien pudiera incluso clasificar las distintas escuelas de la filosofía moral utilizando este criterio. Las éticas de raigambre metafísica, por ejemplo, consideraron la adecuación a la ley natural como criterio de validez de las normas morales. La revolución kantiana trasladó a la conciencia individual y a su imperativo categórico dicho criterio. La ética del discurso -hija de su tiempo, consciente del riesgo del solipsismo como premisa- propone al diálogo racional entre los implicados por una norma como criterio fundamental en este sentido. De alguna manera lleva la visión kantiana de la primera persona del singular a la del plural.

Su intuición y su propuesta sugieren caminos especialmente atractivos para afrontar nuestro tercer reto metodológico que la *Escuela de Valencia* ha sabido seguir y enriquecer y en los que el presente trabajo pretende enmarcarse.

Por eso la pregunta sobre *quiénes deben participar en la construcción de un código*, y *el reto de propiciar entre ellos el diálogo* en condiciones cercanas a la simetría, tal y como lo ha asumido la propia ética del discurso, constituyen para este trabajo dos claves fundamentales para afrontar el tercer reto, de la validez.

Cierro esta reflexión pensando en un criterio adicional vinculado al pensamiento práctico de Kotter. Dado que el código está llamado a ser también una visión atractiva y apetecible de lo que la empresa misma aspira a ser, deberá presentar una visión igualmente apetecible de la ética. Antes que un listado de prohibiciones e imposiciones y muy por encima de ello, la ética propone un reto emocionante y atractivo para la vida humana; define un ideal de persona y de sociedad –también de empresa- digno del entusiasmo de la gente. El código debe estar también llamado a reflejar dicha visión, apetecible, gozosa, del futuro y de la vida.

### 3.2.4 Construye una línea segura para la retroalimentación

La redacción del código suele ser un alivio para las organizaciones que, como tal, relaja sus sentidos, al tiempo en que los libera para identificar los nuevos llamados del proceso que, especialmente en esta etapa del mismo, corre el riesgo de desatender.

Estas líneas, a la manera de un piloto de avión, pretenden sólo hacer un “*check list*” de dichas necesidades que, en su conjunto, conforman una invitación para toda organización prudente que pretenda considerarlas antes del despegue.

En el trasfondo de este listado de verificación, como en toda provocación moral, se asoma una invitación al compromiso, misma que ha llevado a no pocas empresas a cuestionar o detener el proceso completo. Y es que la publicación del código constituye una especie de *punto de no retorno* de la travesía: es el despegue del avión que ya sólo puede aterrizar en un mejor puerto moral o acrecentar el cinismo organizacional.

¿Cuáles son las necesidades que suceden a la redacción del código? Por una parte quien ha realizado dicha tarea siente la necesidad natural de contar con las autorizaciones necesarias que permitan publicar el código como un documento oficial de su organización.

Aunque cada empresa de acuerdo a su complejidad (normalmente asociada a su tamaño), a su cultura y a sus normas, dispone de diversos caminos para cubrir este requisito, la



experiencia nos muestra que en la medida en que los responsables de la autorización oficial del código estén involucrados en el proceso desde fases anteriores éste se facilita.<sup>169</sup>

Esto nos sugiere ya un criterio para la selección de los participantes en el proceso de redacción que la organización deberá tomar en cuenta y que nosotros, en su momento, haremos explícito.

Una segunda necesidad, sobre la que hablaremos con mayor hondura más adelante, es la de diseñar un mecanismo que permita a los colaboradores de la empresa no sólo conocer y consultar el código, sino manifestar las propuestas e inconformidades que éste les despierte de manera sistemática, institucional y confiable.<sup>170</sup> Cualquier colaborador que descubra prácticas que a su juicio no atiendan las propuestas y prohibiciones del código deberá de contar con un mecanismo confiable que le permita entrar en diálogo con su organización en esta materia.

En tercer lugar, la necesidad de contar con una estrategia de comunicación que favorezca a la organización apropiarse del código e incorporarlo como un elemento esencial de su caja de herramientas suele ser una necesidad (y un reto creativo) de primer orden.

Una cuarta necesidad suele ser la de formar al personal en materia ética con el fin de compartir un marco de referencias que estimulen la consulta del código y su eventual enriquecimiento, así como el uso de los mecanismos de participación que garantizan a cualquier colaborador, en igualdad de circunstancias, dialogar sobre este tema con sus compañeros y con la organización misma.

---

<sup>169</sup> Sobre el impacto positivo en el comportamiento del personal debido al apoyo de los altos directivos al código de ética, consultar: Ethics Resource Center, *Creating a Workable Company Code of Ethics*, Washington D. C., 1990; Montoya, I. D. and A.J. Richard, "A Comparative Study of Codes of Ethics in Health Care Facilities and Energy Companies", *J Bus Ethics* 13, 1994; Jordan, K. S., "Designing and Implementing a Corporate Code of Conduct in the Context of an Effective Compliance Program" in *Corporate Counsel's Guide to Business Ethics Policies*, Business Laws, Chesterland, Ohio, 1995; Treviño, Linda K. and K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, Wiley, New York, 1995; Brandl, P.; M. Maguire, "Codes of Ethics: A Primer on their Purpose, Development, and Use", *The Journal for Quality and Participation* 25(4), 2002.

<sup>170</sup> Los siguientes estudios apoyan el involucramiento del personal en la elaboración del código: Molander, E. A., "A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes", *Journal of Business Ethics* 13, 1987; Arndt, S., "Discussion of Ethics Needed", *National Underwriter (Life, Health/financial Services)*, 93(43), 1990; Sweeney, R. B. and H. L. Siers, "Survey: Ethics in America" *Management Accounting* (June), 1990; : Ethics Resource Center, *Creating a Workable Company Code of Ethics*, Washington D. C., 1990; Montoya, I. D. and A.J. Richard, "A Comparative Study of Codes of Ethics in Health Care Facilities and Energy Companies", *J Bus Ethics* 13, 1994; ; Messmer, M. "Does Your Company HAVe a Code of Ethics?" *Strategic Finance* 84(10), 2003.

Finalmente, la organización, habiendo recogido las propuestas, reclamos e inquietudes provocadas por su propio código de ética, debe disponer de prácticas y mecanismos institucionales que le permitan convertirlos en aprendizajes para la organización y, en su momento, en la materia prima que les permita enriquecer una siguiente edición del código mismo.

La definición de las personas responsables de estimular dicha comunicación ascendente y descendente y, sobre todo, de conocer los casos a profundidad y transformarlos en aprendizaje para la organización (así como los mecanismos que usen para ello y la forma que dicho equipo deba tomar) constituye, como podemos imaginar, un factor clave del éxito del proceso mismo. Sobre los criterios para decidir en torno a este punto fundamental ahondaremos también posteriormente.

Por todo ello, que de alguna manera se resume en la necesidad de despertar un proceso vivo de diálogo constructivo a partir de la promulgación del código, es necesario no promulgar el código aún, sino hasta que contemos con los mecanismos que nos permitirán dar cauce a las inquietudes, preguntas, reacciones y denuncias que está llamado a generar.

Una de ellas es un canal de comunicación ascendente (la llamada línea ética) en el que el total de las personas que forman parte de la organización puedan verter sus inquietudes de orden moral confiando en que la organización las transformará en recomendaciones capaces de transformar su perfil moral.

Al análisis de este tipo de sistemas comunicativos de tan delicada administración dedicaremos el sexto capítulo de este trabajo.

### 3.2.5 Genera comités diversos, sensibles, constructivos y renovables

Contando con el código y la línea ética ¿estamos ya en condiciones de presentar dicho documento al total del personal?

Un sentido práctico (como el de Kotter) antepondría quizás a esta otra pregunta ¿quién se hará cargo debidamente de las muchas o pocas inquietudes que el código ya promulgado genere en la empresa?

Por su complejidad, su trascendencia y su hondura, esta labor amenaza con rebasar las capacidades de una sola persona: incluso de alguna que fuera muy experimentada y formada en el ámbito moral.

De ahí que la experiencia tanto de empresas tradicionales, como de instituciones y tradiciones ancestrales haya delegado en un comité dicha labor esencial.

La tentación de las organizaciones de delegar automáticamente dicho comité al equipo encargado del proyecto en general, cuyas características hemos descrito en el segundo punto (3.2.2) de esta sección, es importante que la organización considere en la selección del comité aspectos como los que se mencionan a continuación:

En el trabajo de campo que describiremos en el capítulo seis de esta investigación encontramos a dos organizaciones de diferentes industrias y banderas, Cemex y Bavaria, en cuyo camino para construir una cultura ética llegaron a la misma conclusión. Ambas apreciaban el valor de contar con al menos una mujer en sus comités de ética. Curiosamente, cuando les preguntamos el por qué esgrimieron razones muy distintas. La cementera mexicana manifestó que encontraba en las mujeres una especial sensibilidad para distinguir los casos sustentados de acoso sexual de aquellos que pudieran ser calumnias. La cervecera colombiana por su parte defendió intuitivamente argumentos cercanos a los expresados por Carol Gilligan<sup>171</sup> a su maestro Lawrence Kohlberg: querían cuidarse de cualquier sesgo machista en sus apreciaciones y equilibrar el juicio masculino, sospechoso de insensibilidad o de ceguera a las circunstancias específicas de cada caso, con la sensibilidad femenina, mucho más cercana a las circunstancias personales de los actores de cada caso.

---

<sup>171</sup> Cfr. Gilligan, Carol, "In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development", *Harvard University Press*, 1982, ; para ahondar más acerca del conflicto entre Gilligan y Kohlberg, consultar: Benhabib, Seyla, "El otro generalizado y el otro concreto. *La controversia Kohlberg-Gilligan y la teoría moral*" en *El ser y el otro en la ética contemporánea*, Barcelona, Gedisa, 2006

Por estas u otras razones -y más allá de estos ejemplos, que giran en torno a un solo tipo de diversidad- quienes creemos que es en la escucha, el diálogo y el encuentro que las problemáticas morales se aclaran valoramos la no uniformidad en los acercamientos y posturas iniciales que un caso concreto despierta.

Se requiere en segundo lugar que los miembros del comité, como quien sabe degustar un arte, sean capaces de distinguir el ámbito moral, su lenguaje y fronteras. No puede tratarse de personas que, tal vez influidas en exceso por un entorno enajenante se hayan contagiado del daltonismo moral de sus circunstancias. Se requiere más bien de hombres y mujeres capaces de distinguir los problemas de orden ético de otros de carácter emocional (como por ejemplo los relativos al clima organizacional) o administrativo por ejemplo. Es cierto que las fronteras entre estos terrenos no siempre es clara: que un problema administrativo (un incumplimiento en el pago a un proveedor por ejemplo) puede –al igual que un problema de clima laboral- convertirse en un problema ético. Pero precisamente por ello, es necesario que los miembros del comité tengan herramientas para distinguir el territorio moral de otros territorios limítrofes.

Quizás la tentación más grande de un comité es la de convertirse en un gran jurado, en una versión contemporánea de la Inquisición. Formar parte de un comité de ética significa finalmente el acceso a información y decisiones que pueden ser altamente significativas para personas concretas vinculadas con la organización, especialmente su personal. En otras palabras, formar parte del comité es sinónimo de poder en cualquier empresa o institución. ¿Cómo facilitar un uso ético de dicho poder?

A reserva de profundizar más adelante al respecto de la mano de Domingo García-Marzá, por ahora diremos que la formación de las personas que conforman el comité es crítica, como lo son la metodología que utilicen para conducir sus deliberaciones y los criterios con los que se decide la rotación de sus miembros. La idea de que en comités integrados por un número determinado de personas (tradicionalmente un número impar que facilita el desempate en caso de votaciones cerradas), la mitad del mismo (en su caso la mitad más o menos uno) se renueve cada determinado tiempo nos parece recomendable. Esta práctica está diseñada para alcanzar el doble objetivo de transmitir la metodología, experiencia y de los casos de una generación a otra sin perderse de la frescura que nuevos miembros pueden aportar a la reflexión.

### 3.2.6 Incorpora herramientas de investigación efectivas y éticas

He aquí un paso difícil de imaginar desde la especulación académica que sin embargo vistas las cosas desde la perspectiva de la operación de una empresa, se convierte también en crítica.

Quien haya operado cualquier sistema de comunicación en el que se procesen las inquietudes que, provocado por el código, el personal vierte a la organización, se ve retado a distinguir el trigo de las aportaciones realizadas de buena fe, de la cizaña de aportaciones malintencionadas que bajo una piel de cordero ética pretenden dolosamente dañar a alguien en su carrera o, simplemente, en su reputación.

Para distinguir unas de las otras y garantizar que la mayor parte de los casos que lleguen a los comités de ética (idealmente todos) tengan sustento, la organización puede dotar a los operadores de la línea (que, aunque éticamente confiables no necesariamente son miembros de el o los comités de ética) de herramientas útiles para dicho efecto. Sobre el uso, limitaciones y beneficios de dichas herramientas (que van desde la realización de entrevistas y audiencias, hasta la consulta de documentos e información electrónica) propondremos una reflexión en el capítulo siete de este trabajo. El objetivo de esta sección, más que profundizar en cada uno de estos once elementos, es dar cuenta de los mismos y de su secuencia ideal.

### 3.2.7 Haz un lanzamiento ritual que genere participación

Llegado este punto, la organización se encuentra finalmente lista para lanzar públicamente su compromiso con la transformación ética contenido en el código.

La Fundación Teletón decidió nombrar su Encuentro de Formación del año 2010 (Enfei) El Espíritu del Teletón y dedicarlo a la formación del total de su personal en materia ética, el conocimiento a profundidad de su código y a la recolección de las inquietudes provocadas por el mismo en el total de su personal.

No se trató de un esfuerzo trivial. Esta institución era ya desde entonces el sistema de rehabilitación privado más grande del mundo con alrededor de veinte centros de atención y miles de colaboradores en todo México.

El encuentro, cuidadosamente preparado, tendría que: a.- Clarificar al máximo la visión de los colaboradores (médicos, terapeutas, staff, administradores, voluntarios, etcétera) sobre la ética limpiándola al máximo posible de cualquier prejuicio, b.- Demostrar el compromiso de la institución con la ética corporativa, c.- Mostrar el código como una herramienta útil en el cumplimiento de dicho compromiso y entrenar al personal en su uso, d.- Mostrar los mecanismos de seguimiento del código y expresar las expectativas depositadas por la organización en la gente en este proceso, e.- Presentar al menos a alguno de los miembros del comité, definir el compromiso del comité de responder al total de las inquietudes presentadas por el personal y, de una vez, recopilar los casos que pudieran preocupar al personal.

Dicho lanzamiento significó, como una inauguración o un bautizo, un poderoso ritual de lanzamiento del código y un fuerte impulso a la cultura ética de la Fundación. Un evento capaz de servirse de la fuerza de la ritualización para firmar el compromiso de la organización en este sentido y fortalecerlo al máximo.

Pese a su enorme fuerza este tipo de eventos está llamados a complementarse con campañas de comunicación permanentes cuyos medios (carteles ubicados en lugares estratégicos, mensajes vía internet, etcétera) recuerden al personal su responsabilidad en la transformación moral de su empresa, así como los medios a su alcance (línea, código) para colaborar en ella. Dichas campañas de comunicación externa, más bien de corte informativo, pueden ser necesarias más nunca suficientes para desencadenar la participación en el proceso de mejora continua de la ética. La confianza de quien utiliza la línea no se obtiene por estos medios sino más bien con el tipo de respuestas que el o los comités generan de los que hablaremos más adelante.

### 3.2.8 Formar en la materia

La formación básica en materia de ética al total del personal de la organización constituye también una fase del proceso de formación del carácter organizacional y un factor

clave para el éxito de la estrategia que proponemos. Pensamos en una formación que, más allá de la transformación de prejuicios en torno a la ética (que describiremos en los puntos 4.1.1 a 4.1.6), tenga en su esencia: a.- la visión de una ética profundamente vinculada con el desarrollo humano y organizacional. B.- la de una ética “del sí” propositiva y constructiva más que punitiva y restrictiva.

Schwartz<sup>172</sup>, junto con varios otros<sup>173</sup>, concluye en su estudio que el entrenamiento es necesario para que el código impacte en la cultura ética de las organizaciones. En específico, encontró que los empleados creen que el entrenamiento en su justa medida es favorable en este sentido.

### 3.2.9 Acompaña al comité con facilitación y metodología adecuadas

Las organizaciones no pueden contar con que las personas que conforman por primera vez un comité de ética cuenten como individuos (mucho menos como equipos de trabajo) con las habilidades técnicas que supone el manejo de la responsabilidad que les ha sido confiada. De ahí que la facilitación de las primeras sesiones, la apropiación de una metodología adecuada para el manejo de los casos e incluso pequeñas dosis de formación en la materia ética suministradas a manera de cápsulas suelen ser necesarias en las primeras sesiones de cada comité.

### 3.2.10 Comunica las recomendaciones del comité, conquista la confianza

Los resultados encontrados por Schwartz<sup>174</sup> en el estudio que ya hemos referido apoyan la teoría que el reforzamiento del código es importante para su efectividad. Los entrevistados por el investigador de la Universidad de la Universidad de York en Toronto señalaron que sin el constante recordatorio a través de e-mails, boletines y discursos de los ejecutivos, el código sería ignorado y, por tanto, su influencia se vería disminuida.

---

<sup>172</sup> Cf. Schwartz, Mark S. *Op. Cit.* p. 333

<sup>173</sup> Cf. Benson, George C. S. 'Codes Of Ethics'. *J Bus Ethics* 8.5, 1989; Gellerman, Saul W. "Managing Ethics From the Top Down", *Sloan Management Review* (Winter), 1989; Pitt, M. A. y Groskaufmanis, K. A. "Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct", *The Georgetown Law Journal* (78), 1990; Lane, M. R. "Improving American Business Ethics in Three Steps" *CPA Journal* (February), 1991; Gibbs, E. "Developing an Effective Code of Conduct", *Financial Executive* 19 (4), 2003; Messmer, M. "Does Your Company Have a Code of Ethics?" *Strategic Finance* 84(10), 2003.

<sup>174</sup> Cfr. Schwartz, Mark S. *Op. Cit.* p. 334

En nuestra opinión, dicho refuerzo, si bien no se reduce, se vincula a la práctica de retroalimentar a la organización las recomendaciones del comité. Finalmente toda participación en la línea ética es un grito, un ejercicio no pocas veces valiente de expresión que, como tal, reclama una respuesta por parte de la organización, que es su interlocutora.

Es difícil pronunciarse en bloque sobre la comunicación de las recomendaciones del comité de ética. Existen casos y recomendaciones que se dan en el ámbito de lo confidencial y que pueden al ser comunicadas dañar a alguien de alguna manera, por ejemplo en su fama. Otras veces, la implantación por parte de la organización de las recomendaciones del comité habla por sí misma. Unas más, la expectativa de recibir respuesta específica por parte de quien originó una queja a través de la línea ética es enorme. Se trata, en suma, de un tema delicado de orden prudencial. A pesar de ello es recomendable que el comité encuentre la manera de dar cuenta de sus recomendaciones a la organización, dado que toda persona que participa en un mecanismo de comunicación ascendente espera, aún de manera inconsciente una respuesta a sus inquietudes y es en ella en donde se logra construir la confianza en el sistema misma que es a su vez sintomática del grado de confianza que se vive en la organización misma.

### 3.2.11 Retroalimenta las conductas, prácticas y al código mismo

Después de cierto tiempo de operación, los comités de ética se sienten muchas veces invitados a devolver a sus empresas no sólo recomendaciones específicas sobre temas concretos, sino también los aprendizajes sobre la cultura y el comportamiento organizacionales, la sabiduría, que la historia de su propia operación les va regalando.

Atender esta vocación implica por una parte provocar la mejora de las políticas, sistemas y procedimientos organizacionales y, por otra, enriquecer el código mismo con la experiencia que llega al comité. El comité está invitado (tal debe ser parte de la metodología que un consultor puede sugerirles) a preguntarse continuamente si el código es capaz de iluminar las situaciones concretas que la línea ética le hace llegar, pregunta de la que se derivan sugerencias para la mejora del código: pronunciamientos sobre nuevos temas, quizás dilemas o problemas que antes no se presentaban en la organización o que no habíamos visto con anterioridad; redacciones más claras e incluso recomendaciones vinculadas con la desaparición de algunos artículos o segmentos del código.



Las acciones que hemos descrito se suceden de tal manera que cada paso es un eslabón que descubre uno siguiente que representa a su vez una necesidad organizacional nueva, aún sin atender. En su conjunto y secuencia aspiran a generar en las organizaciones un proceso que, más que como un círculo puede imaginarse como una espiral ascendente cuyo objetivo es teñir de humanismo la forma de ser de la empresa.

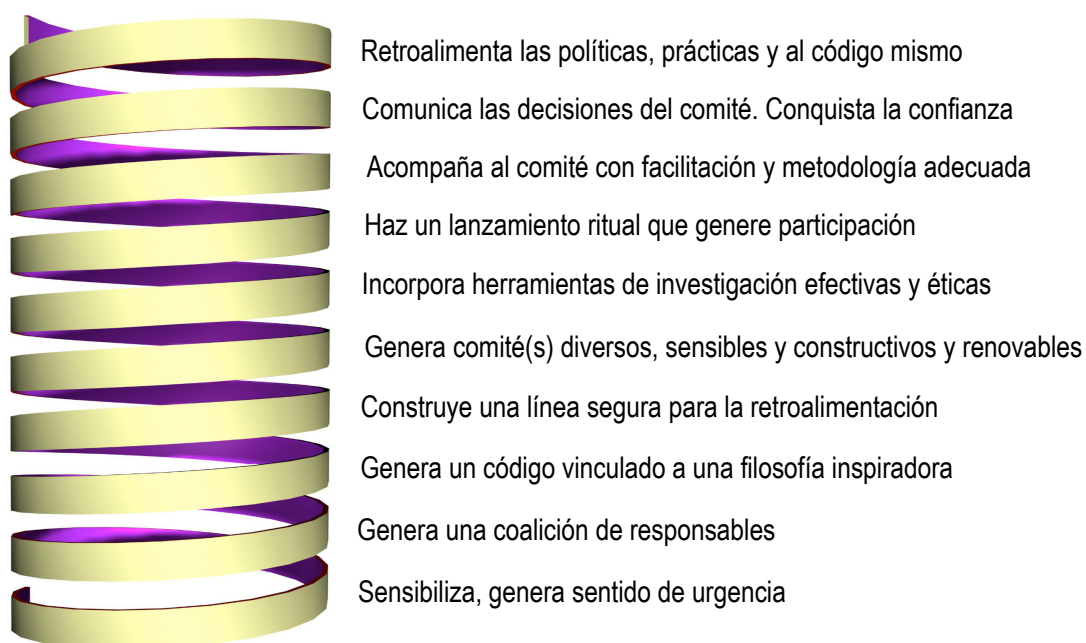


Gráfico 9: Fases para la construcción de una cultura ética. Fuente: Cuadro de elaboración propia

### 3.3 Tipos de códigos

Existen muy diversos criterios para clasificar los códigos de ética empresariales. El que se propone aquí está derivado de las decisiones que las organizaciones toman al redactar el suyo propio, mismas que podemos enmarcar en los cinco ejes fundamentales que muestra el siguiente cuadro.

## Los códigos de ética organizacionales

Conceptual	Conductual
Del jugador	Del juego
Confrontador	Estimulante
Policial	De orientación
Sectorial	Integral

Gráfico 10: Los códigos de ética organizacionales. Fuente: Cuadro de elaboración propia

### 3.3.1 Entre lo conceptual y lo conductual

Las decisiones que los responsables de la redacción de un código toman van ubicando a éste en un primer eje continuo que corre de lo conceptual a lo conductual.

En su primer extremo se ubican códigos sumamente abstractos, que enuncian principios generales (en ocasiones se limitan simplemente a enunciar los valores corporativos) sin hacer referencia alguna a casos, dilemas o situaciones específicas. Herederos inconscientes de la tradición aristotélica y de una ética de tipo deductivo, confían a *la prudencia* de cada persona individual (en este caso de los ejecutivos de una corporación) la aplicación de los principios enunciados a las realidades concretas.

En el extremo opuesto de esta primera banda se encuentran códigos significativamente más extensos que pretenden describir cada una de las conductas que el documento busca inhibir o provocar. En dichos códigos se llega a sentir el peso de un estilo de redacción legislativo que aspira no sólo a tipificar cada conducta (como se tipifica un delito), sino también a ser lo suficientemente exhaustivo para no dejar casos de excepción.

Sólo en el ánimo de ejemplificar –y aun corriendo el riesgo de una generalización falsa– afirmo que las empresas europeas tienden tradicionalmente a redactar códigos más cercanos al extremo conceptual de nuestro primer eje, mientras las estadounidenses, acaso por su cercanía cultural a la tradición iuspositivista, suelen ubicarse generalmente en su extremo conductual.

Las organizaciones mexicanas optan normalmente por ubicarse en un punto central de este primer eje. Al tiempo en que describen principios genéricos, sienten normalmente la necesidad de describir a detalle algunas conductas, sobre todo algunas de las prohibidas, para no dar demasiado lugar a la interpretación de su redacción.

### 3.3.2 Ética del jugador, ética del juego.

El exhaustivo trabajo de investigación de José Félix Lozano sobre códigos de ética empresariales<sup>175</sup>, además de dar cuenta de las posibilidades y limitaciones de los códigos de ética en el mundo empresarial, los clasifica minuciosamente y propone alternativas metodológicas de sólida raigambre filosófica para su realización. El autor dibuja con claridad las tendencias, escuelas y enfoques de la ética empresarial; al tiempo en que nos regala un verdadero *estado de la cuestión* sobre el tema, facilitándonos entre otras cosas distinguir los enfoques que son en realidad excluyentes, de aquellos que resultan ser complementarios.

Muestra, por ejemplo, cómo mientras la investigación en Norteamérica se enfoca más bien a reflexionar sobre la ética de los ejecutivos, entendidos como actores individuales, a la *ética del jugador*, la tradición europea opta por la ética de las organizaciones, desentrañando y reformulando las reglas que rigen la operación de empresas y negocios: a la *ética del juego*. Esta parte de su investigación nos invita a considerar un segundo eje de clasificación de los códigos de ética: el que va de la ética del jugador a la ética del juego.

Lozano cimienta su trabajo en el consenso que, en virtud de la analogía, reconoce a la empresa como un sujeto ético, ubica su trabajo en el llamado nivel *meso* de la realidad moral y opta explícitamente por la segunda de estas tradiciones, de la que se reconoce heredero.

El autor reconoce, sin embargo, que ambas apuestas metodológicas son complementarias<sup>176</sup>. Y las experiencias de consultoría concretas suelen en este punto comprobar su intuición. No son pocas las empresas que, llegado el punto de redactar su código de ética, expresan la necesidad de complementar códigos redactados exclusivamente desde el nivel

---

<sup>175</sup> Cfr. Lozano Aguilar, José Félix, *Op. Cit*

<sup>176</sup> Esta intuición resulta especialmente útil en el entorno de la realidad empresarial mexicana, igualmente tocada por la influencia europea como por la estadounidense, a un tiempo pre, post y moderna y en la que no puede hablarse del desarrollo generalizado de una conciencia moral posconvencional.

meso (del tipo: “nuestra empresa se compromete a...”) con formulaciones a nivel micro, de la ética del jugador (“como colaboradores de la empresa nos comprometemos a...”).

### 3.3.3 Entre la confrontación y el compromiso

Un tercer criterio para la clasificación de los códigos de ética empresariales es el que ubica en un extremo a aquellos que están cifrados en términos negativos y en sus antípodas los que logran expresar su compromiso ético en términos propositivos. Los primeros llegan a adquirir la odiosa forma de un listado de prohibiciones o un reglamento escolar antiguo, mientras los segundos logran cifrar su compromiso ético desde expresiones tales como: “nos comprometemos con...”, “optamos por...” e incluso “nuestra empresa debe...”. Juan Carlos Siurana asegura que “en contraposición con los códigos legales, los éticos no deben centrarse en prohibir conductas, sino que deben tener un énfasis positivo, apostando por modelos deseables de conducta profesional”.<sup>177</sup>

Aunque la recomendación de una gran parte de académicos y consultores, Lozano Aguilar incluido, consiste en cifrar los compromisos éticos de la organización en términos positivos<sup>178</sup> (pensando tal vez que las prohibiciones se desprenden naturalmente de las mismas), la realidad es que la mayor parte de los códigos de ética empresariales reales se siguen redactando en términos casi exclusivos de lo no permitido.

Esta práctica refuerza normalmente una resistencia nada infrecuente a acceder un universo moral que –por estar asociado exclusivamente a un catálogo de prohibiciones, penalizaciones y culpabilidades- provoca normalmente el rechazo de las almas libres.

---

<sup>177</sup> Siurana, Juan Carlos, *La sociedad ética, indicadores para evaluar éticamente una sociedad*, Barcelona, Proteus, 2009, p. 96

<sup>178</sup> Otros textos que apoyan el tono positivo en los códigos de ética son: Austin, R. W., “Code of Conduct for Executives”, *Harvard Business Review* 53 (September/October), 1961; Harris, C. E., “Structuring a Workable Business Code of Ethics”, *University of Florida Law Review* 30, 1978; Ethics Resource Center, *Creating a Workable Company Code of Ethics*, Washington D. C., 1990

### 3.3.4 De los códigos policíacos a los educativos

Nuestro cuarto eje confronta a los códigos de tipo punitivo, que apuestan por la creación de controles y los de tipo educativo, orientados a favorecer la formación del personal. En la redacción de los primeros se siente normalmente la mano del área legal de la empresa y de su contraloría. Se asumen como un control administrativo más y descansan en el establecimiento de sanciones claras.

La promoción de este tipo de códigos suele apoyarse en la creencia de que "*la gente sólo acata aquello que le duele desacatar*", misma que -recordemos a Kohlberg- apela exclusivamente al estadio inferior de desarrollo de la conciencia moral, y que, llevada al extremo, termina ignorando una nota esencial de la ética, misma que apela a la convicción y a la libertad humanas, so pena de dejar de serlo.

La forma en que dicha creencia se ha extendido en México se manifiesta en el uso creciente de una lamentable expresión, que se aplica indistintamente a las leyes y a los códigos de ética: cuando tal o cual código no contempla penas específicas se dice que le faltan "*dientes*" para funcionar, asumiendo que los códigos, como los cocodrilos, son más efectivos mientras tengan más capacidad de morder.

En el otro extremo de este eje se ubican códigos que, al ser instrumentos para la reflexión y el diálogo, conocen el potencial formativo de dichas prácticas y asumen que su objetivo es iluminar la toma de decisiones de los que conforman las empresas, para perfilar con ello el carácter de las mismas.

Lozano Aguilar nos hace ver que los extremos de cuarta banda corresponden con dos modelos de *management* claramente diferenciados: el del cumplimiento y el de la integridad. Se preocupa incluso por diferenciar el objetivo de cada uno de ellos, sus métodos y su *ethos*, sus asunciones y el estilo de liderazgo al que apuestan<sup>179</sup>.

En diciembre de 2004 un escándalo contable en Citigroup Japón puso de manifiesto las fronteras del enfoque del cumplimiento (*compliance*). Como consecuencia de una larga secuencia de malos manejos, las autoridades japonesas decretaron el cierre de las operaciones

---

<sup>179</sup> Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, p. 61-69

de banca patrimonial de dicha institución en su país, con severas consecuencias tanto para la reputación de dicha corporación, como para el valor de sus acciones a nivel global. El modelo de *compliance* (lo sabe quien conoce dicha institución financiera por dentro) estaba ya implantado, con todo rigor y detalle en la institución a nivel global. Sin embargo sus agudos mecanismos de control no bastaron para evitar una larga cadena de operaciones inmorales e ilegales<sup>180</sup>. Casos como este sugieren que si la existencia de mecanismos de control administrativo es imprescindible, no parece ser suficiente; proponen tácitamente complementar el enfoque al cumplimiento con elementos de formación ética como seminarios, talleres, conferencias, y coloquios, así como con la realización de códigos y prácticas de *management* más cercanas al modelo de integridad.

El modelo administrativo del cumplimiento confía el desarrollo moral de una organización exclusivamente al establecimiento de normas y controles administrativos. Desconoce la interdependencia de dichos sistemas con la convicción de las personas responsables de hacerlos funcionar. Llevado a su extremo, expresa desconfianza en la gestión de cualquier persona y desconoce una nota fundamental de la ética: el que su grandeza y su miseria consistan precisamente en pender del convencimiento y la libertad humanas.

Si administrar un negocio sin controles jurídicos o administrativos resulta ser a todas luces ingenuo, descansar su operación exclusivamente en los mismos no parece serlo menos. La práctica administrativa muestra además que la apuesta exclusiva en la construcción de mecanismos de control genera burocracias crecientes cuyos costos, también crecientes, terminan impactando negativamente la eficiencia y la competitividad organizacionales.

Diez años después en el primer trimestre del 2014 se presentó en la misma organización, en México, un caso que atrajo la sorpresa e indignación de la atención pública. La empresa Oceanografía, proveedora de servicios para Pemex, había defraudado a Banamex, subsidiaria mexicana de Citigroup, por 585 millones de dólares.

El 31 de diciembre del 2013, Banamex otorgó un crédito a Oceanografía por dicha cantidad. Dos meses más tarde, Pemex sancionó a Oceanografía por 21 meses al encontrar ciertas irregularidades en sus contratos. La reacción por parte de Citigroup no se hizo esperar. El 28 de febrero, Banamex lanzó una acusación por fraude.

---

<sup>180</sup> <http://vlex.com/vid/273709>

El fraude, sin embargo, requiere para ocurrir de la complicidad de algún funcionario de la institución bancaria ¿Qué falló? ¿Cómo se pudo otorgar un crédito tan escandalosamente grande? Estas preguntas debían ser respondidas con celeridad para así poder realizar un cambio interno y evitar casos similares.

Luz Rainov, mexicana ex vicepresidenta de Finanzas y Administración en Citigroup, dudó que el problema haya sido una falta grave de ética, aludiendo a la severidad con la que Citigroup trata los casos que atentan contra su código. La explicación que dio al fraude de Oceanografía fue una ligereza en los sistemas de control:

*“[Es sabido] como todo en los Estados Unidos es triplemente checado y monitoreado... En México no se funciona necesariamente de esa manera. Todo es más informal, un sistema de confianza y prestigio en el que das fe de alguien porque lo conoces [ . . . ] No me sorprendería que un empleado de Banamex, en el estrés de cumplir la cuota, recibiera la aplicación para un préstamo, y la aprobara pensando que era Oceanografía, trabajan con Pemex, se puede confiar en ellos”.*<sup>181</sup>

Sin embargo, hay ciertos elementos que apuntan a que el problema no son los controles administrativos, sino a la conducta de ciertos empleados de Banamex.

En 2008, después del inicio de la crisis financiera, Banamex trató de cortar lazos con clientes que implicaban un alto riesgo para la compañía, señalados en el “book of redlined clients”. Eso explica porqué Banamex podía exponerse tanto a una compañía petrolera, pero no explica cómo otorgaron un préstamo tan grande a una compañía que “está regularmente sujeta a acusaciones, entre ellas, acusaciones de prácticas corruptas”.<sup>182</sup>

El caso también reveló otros préstamos riesgosos que había otorgado Banamex, si bien no del mismo tamaño que el de Oceanografía.

---

<sup>181</sup> IB Times. *Why Did Banamex Grant \$400M Loan To Oceanografía? Analysts And Citigroup Former Employee Weigh In On The Citigroup Fraud Scandal* [Última consulta: 6 de mayo del 2015]: <http://www.ibtimes.com/why-did-banamex-grant-400m-loan-oceanografia-analysts-citigroup-former-employee-weigh-citigroup>. Traducción propia.

<sup>182</sup>New York Times. *Citigroup Says Mexican Subsidiary Was Defrauded of as Much as \$400 Million* [Última consulta: 7 de mayo de 2015] [http://dealbook.nytimes.com/2014/03/11/banamex-fraud-exposes-challenges-for-citi-in-mexico/?\\_php=true&\\_type=blogs&\\_r=0](http://dealbook.nytimes.com/2014/03/11/banamex-fraud-exposes-challenges-for-citi-in-mexico/?_php=true&_type=blogs&_r=0). Traducción propia

Por varios años, Banamex había sido considerado como la corona de Citigroup, teniendo mejores activos, con el retorno de casi el doble del que la organización obtiene en el resto del mundo. Finalmente, la corona quebró. El caso Oceanografía dejó un impacto negativo por 2 mil 880 millones de pesos, el 2% del capital de Banamex.<sup>183</sup> Esto sólo deja como muestra que la ética en la empresa es de mayor importancia, y el incumplimiento de ella puede traer consecuencias muy graves.

Al final, el CEO de Citigroup, mandó un comunicado aceptando que, efectivamente, lo que había fallado no eran los controles, si no el cumplimiento de los mismos.

*Alcanzar nuestro objetivo de convertirnos en una institución indiscutiblemente fuerte y estable va más allá de los resultados financieros. La ética es un área en la que debemos tener tolerancia cero con las violaciones.*

*Por mucho que me duela decirlo, parece que incluso hoy -a cinco años de una crisis en la que la industria de los servicios financieros asumió su parte de culpa- hay algunas personas que todavía no lo entienden. Yo sé que la inmensa mayoría de nuestra gente siempre hace lo correcto. Sin embargo, en los dieciséis meses que he sido CEO, ha habido casos en los que las personas han violado nuestro Código de Conducta y le han faltado el respeto a nuestros valores. No hace falta decir que incluso un solo caso es demasiado.*

*[. . .]Nuestro código de conducta garantiza la seguridad y solidez de nuestra institución y cualquier persona que lo viole tendrá que rendir cuentas. Si la situación lo amerita, remitiremos el caso a las autoridades correspondientes. Más aún, veo esto como una verdadera responsabilidad compartida - su responsabilidad no es sólo la práctica de las Finanzas Responsables y seguir nuestro Código de Conducta, sino también denunciar cualquier infracción que conozcan.<sup>184</sup>*

Como consecuencia, 11 empleados no nombrados por Citigroup fueron despedidos, y, meses después, el escándalo influyó en la renuncia del presidente de Banamex, Javier Arrigunaga.

---

<sup>183</sup> El Financiero. *Caso Oceanografía impactará a Banamex por casi 2,880 mdp. 02 de marzo de 2014* [Última consulta: 7 de mayo de 2015] <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/caso-oceanografia-impactara-a-banamex-por-casi-880-mdp.html>

<sup>184</sup> CNN expansión. *Empleados rompieron las reglas: Citi.* [última consulta: 7 de mayo de 2015] <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/02/28/empleados-rompieron-las-reglas-citi>.



Este es un caso más que nos invita a reflexionar qué tanto las organizaciones reaccionan a situaciones críticas desde el patrón *más de lo mismo* del que ya nos había advertido Paul Watzlawick<sup>185</sup>: es decir fortaleciendo los sistemas de control sin atender a elementos novedosos que pudieran complementar su apuesta como los que se refieren a la formación ética del personal.

La realidad es que ambos modelos se antojan complementarios, que alternar la “desconfianza por sistema” de los mecanismos administrativos con una confianza fundada en la persona humana parece ser una mezcla mucho más prometedora y eficiente.

En organizaciones burocratizadas en exceso como secretarías de Estado y empresas paraestatales mexicanas, asfixiadas en el exceso de normatividad, lentas e ineficientes, el desarrollo de códigos de ética suele ser visto con recelo mientras es percibido como una normatividad más. Al descubrirse como un mecanismo alterno y complementario, incluso capaz de liberar a dichas organizaciones de la esclerosis burocrática, tiende a ser aceptado con creciente entusiasmo<sup>186</sup>.

### **3.3.5 De lo sectorial a lo integral**

Nuestro quinto y último eje de clasificación de los códigos de ética empresariales corre de lo sectorial a lo integral: de la consideración de las necesidades de uno sólo de los grupos de interés que conforman la organización (normalmente sus accionistas) a la del total de los mismos: colaboradores, clientes y proveedores, comunidades, sociedad y medio ambiente, competidores y, en su caso, distribuidores.

Lozano Aguilar nos muestra que los códigos de ética empresarial han evolucionado históricamente del extremo que pudiéramos llamar sectorial en un tercer eje de clasificación al que pudiéramos llamar integral: que han transitado de la consideración de los derechos de los accionistas (códigos de primera y segunda generación), a la consideración de los intereses de

---

<sup>185</sup> Watzlawick Paul, John H Weakland y Richard Fisch, Cambio, Barcelona, Herder, 1992.

<sup>186</sup> He tenido la oportunidad de contribuir en la elaboración de códigos de ética de instituciones del sector público mexicano como la Secretaría de Educación, Petróleos Mexicanos y el Instituto Mexicano del Petróleo.

colaboradores, clientes y proveedores (códigos de tercera generación), para finalmente atender las necesidades medioambientales y sociales de las comunidades específicas en que operan (cuarta generación) y referir las implicaciones de la globalización en materia ecológica y de derechos humanos (códigos de quinta generación)<sup>187</sup>



Gráfico 11: Evolución de los códigos de ética. Fuente: Cuadro de elaboración propia basado en *Los códigos de ética para el mundo empresarial* de José Félix Lozano

Recordando la noción de desarrollo de la conciencia moral que describimos al inicio de este capítulo podemos sospechar que aquellos códigos que incluyen a un mayor número de grupos de interés son también hijos de una conciencia moral más evolucionada.

En un esfuerzo paralelo al realizado por Lozano Aguilar, en el que Ramón Ibarra rastrea el desarrollo de códigos de ética en empresas mexicanas y estadounidenses<sup>188</sup>, se refleja esta

<sup>187</sup> Lozano Aguilar, José Félix, *Op. Cit*

<sup>188</sup> Ibarra Ramos, Ramón, *Código de ética*, México, Trillas, 2002

misma tendencia. La empresa poco a poco se asoma y compromete más con instancias sociales que antes sólo pensaba que debía tocar por la mediación estatal.

Vale la pena referir en un preocupante paréntesis que, cuando se mira el estado de la cuestión en México hacia el año 1999, se descubre que los temas tratados por empresas mexicanas en sus códigos de ética reflejan mucho más sus intereses internos (especialmente los de sus accionistas) que aquellos que trascienden el primer círculo empresarial. Así, por ejemplo, si el 31% de las empresas que cuentan con códigos de ética tratan el tema del manejo de información confidencial y el 30% el del cumplimiento de la ley, un 10% refieren el tema de discriminación y sólo un penoso 3% los temas relativos al medio ambiente<sup>189</sup>.

Como es de esperarse, los códigos “cargados” hacia lo sectorial fueron normalmente redactados ya sea por los grupos cuyos intereses y derechos retrata el código mismo o por encargo de los mismos (de los accionistas mayoritarios por ejemplo).

Volviendo al tema central de la validez, la propuesta de la ética del discurso (considerando que una empresa es una realidad plural en la que confluyen los derechos e intereses de grupos muy diversos), *nos invita a cuestionar si el código sectorial puede ser adjetivado de válido*. Al mismo tiempo nos reta a encontrar creativamente fórmulas que nos permitan incluir al total de personas y grupos involucrados por una norma en la concepción de la norma misma. Tal es, como hemos anunciado, el reto que nuestro tercer capítulo buscará afrontar.

La postura de un consultor formado en esta escuela, además de informar a la organización sobre las implicaciones de cada una de sus decisiones, tiende a ser la de recomendar a la organización transitar en la medida de sus posibilidades al extremo de la integralidad que, como hemos dicho, es condición de la validez del código mismo.

Si bien este quinto eje por estar vinculado a la noción de conciencia moral y de validez reviste una especial importancia, la combinación de los cinco ejes propuestos sugiere distinciones mucho más precisas para el conocimiento y evaluación de códigos de ética empresariales. Por ubicarnos en un ejemplo extremo, un código que pueda ser adjetivado de

---

<sup>189</sup> El estudio realizado por el IPADE y la revista mundo ejecutivo está referido en el propio Ramón Ibarra en la obra citada.

conductual, sectorial, cifrado en términos de prohibición orientado al jugador y de corte policial sería radicalmente distinto a otro de carácter integral, equilibrado entre lo conductual y lo conceptual, educativo y orientado al compromiso de la organización.

### **3.4 Algunas reflexiones finales**

Cada código de ética (la necesidad a la que responde su realización, el tipo de decisiones que se toman para su redacción, el tipo de código que se genera) no sólo constituye una herramienta para la toma de decisiones en una organización. También es sintomático de la empresa que lo realiza: nos habla de su cultura, de su concepción de la ética, de su ser más o menos sensible a los diversos *stakeholders*, de la visión -negativa o propositiva, policiaca o educativa- que tiene de las reglas, etcétera.

Al mismo tiempo un código, entendido como herramienta cotidiana de trabajo, perfila el nivel moral al que la organización aspira. Nos habla de sus valores, de sus ideales y de sus sueños, de su visión de futuro y de su nivel de ambición moral.

Frente a la enorme dimensión del reto moral de las empresas contemporáneas un código de ética, incluso el mejor de los mismos, no es una garantía del compromiso de empresa alguna con la ética, mucho menos de su desempeño moral. Constituye simplemente una herramienta que, en la medida que desata el proceso espiral que este capítulo intenta describir, gana posibilidades de transformar la cultura organizacional.

## **4. ¿Cómo elaborar un código?**

### **4.1 Urgencia de una metodología**

La conciencia sobre la necesidad de que las empresas desarrollen su desempeño moral coexiste normalmente con el desconocimiento de metodologías que les permitan lograrlo. El resultado de este contraste (un río creciente por un lado, un insuficiente cauce por otro) es el riesgo de un desbordamiento moral en cinismo o en escepticismo.

Además, la experiencia moral de individuos y organizaciones está asociada con vivencias sumamente significativas, no siempre de signo positivo, que tarde o temprano afloran en el debate, tiñéndolo de fuertes resonancias emocionales, de confusión y de prejuicios hondamente arraigados que en nada ayudan a la construcción de un diálogo que pueda ser adjetivado de racional ni de un código que, consecuentemente, pueda ser adjetivado de válido.

Siendo pues ésta una verdadera carrera de obstáculos, vale la pena identificar algunos de los probables, así como identificar herramientas teóricas y metodológicas que nos permitan esquivarlos y nos liberen para desarrollar mejores códigos de ética.

Así como la descripción del desarrollo de la conciencia ética realizada por Kohlberg contribuye a desactivar el maniqueísmo, otros hallazgos de la investigación contemporánea en materia de ética nos ayudan a despojar a otros fantasmas de sus sábanas.

El inicio de este capítulo está dedicado precisamente a tal exploración y a tal propósito. Se trata de recordar algunas de las adversidades posibles en el camino para sugerir un vehículo metodológico que nos permita transitarlo. Sabemos, sin embargo, que cada organización presenta retos nuevos que nos invitarán nuevamente a afinar teoría y metodología.

#### 4.1.1 Contra la desconfianza, diálogo

De la investigación realizada por Ramón Ibarra en torno a los códigos de ética estadounidenses y mexicanos que hemos referido en el capítulo anterior<sup>190</sup>, se desprende que no son pocas las organizaciones en las que el discurso ético se ha utilizado estratégicamente para hacer prevalecer la visión y los intereses de unos sobre los otros. La desconfianza en torno a la ética misma, el desgaste de su discurso y una cierta dosis de desesperanza constituyen huellas de esta práctica.

Para construir nuevamente la credibilidad y reanimar la esperanza en torno al tema es necesario disponer de un marco teórico sólido y de una metodología generadora de verdaderos diálogos entre los involucrados en un código.

La propuesta sostenida por José Félix Lozano Aguilar en este sentido parece más que prometedora. José Félix propone fundamentar los códigos en la ética del diálogo y en la hermenéutica crítica para la cual la práctica ética, como hemos dicho, no sólo se genera deductivamente, mediante la aplicación prudencial de principios universales a casos específicos. Tampoco se finca exclusivamente en una metodología inductiva, que apuesta por la reflexión que puede regalarnos cada dilema moral concreto. Esta postura propone más bien un diálogo continuo no sólo entre casos específicos y principios generales, sino entre los diversos afectados por cualquier norma, mismos que al saberse tomados en cuenta vencen normalmente la desconfianza y se comprometen gradualmente con el proceso de elaboración de un código. Así, la ética hermenéutica<sup>191</sup> no sólo sintetiza el camino inductivo y el deductivo, sino que *intenta prevenirnos de cualquier uso parcial, vertical, estratégico o ideológico de la moral*.

El diálogo constituye un elemento indispensable de esta propuesta, invitado a estimular tanto la reflexión, como el diseño creativo de estrategias y la acción transformadora. Se trata de un modelo abierto cuya vocación práctica no sacrifica profundidad filosófica y que sugiere, sobre todo en su aplicación, reflexiones siempre nuevas que suelen oxigenar discursos y memorias desgastadas.

---

<sup>190</sup> Ibarra Ramos, Ramón, *Código de ética*, México, Trillas, 2002

<sup>191</sup> Cfr. Conill, Jesús, *Ética hermenéutica*, *Op. Cit.*

Cuando este tipo de diálogo es viable, se demuestra que la confianza, más que como una pieza de museo que, una vez rota, sólo puede aspirar a la restauración ¡para quedar como estaba!, se comporta como un árbol: si bien puede ser dañada, se le puede también cuidar y alimentar para desarrollarse<sup>192</sup>.

#### 4.1.2 Contra la irracionalidad ideológica, lo lúdico

Es común que el dinamismo de los diálogos en torno a la ética –tanto los que buscan construir códigos, como los que pretenden resolver dilemas- se rompan súbitamente, sin razón aparente.

La discusión entonces suele perder su forma racional y desprenderse de la vitalidad creativa para asemejarse más bien a una lucha ideológica o política, cuya finalidad parece ser la imposición de la fuerza o de alguna conclusión obtenida antes y afuera del diálogo mismo.

Cuando esta lógica se termina imponiendo, más que con la satisfacción de descubrir en el diálogo aprendizajes y fórmulas que, antes del mismo, no hubiéramos imaginado, nos quedamos con el desazón de un escenario de ganadores y perdedores en el que finalmente impuso la ley del más poderoso o el más terco.

El consultor de un proceso de construcción de un código, o en su caso el equipo mismo, debe ser consciente de este riesgo, pero, sobre todo, proponer caminos que lo minimicen.

Frente a este reto, la propuesta de Alfonso López Quintás se antoja especialmente prometedora<sup>193</sup>.

El filósofo español propone esencialmente que el desarrollo personal, así como el encuentro, que es la máxima aspiración del corazón del hombre, no se dan tanto en el terreno de lo objetivo, sino en el que él denomina *lúdico-ambital*.

---

<sup>192</sup> Con el sugerente título de “Construir confianza” se publicaron los trabajos del XIV congreso anual de la European Business Ethics Network organizado por ÉTNOR en el año 2001 en el que se reúnen las reflexiones de personalidades de la talla de Amartya Sen, Adela Cortina, Jesús Conill y Manuel Castells..

<sup>193</sup> López Quintás, Alfonso, *Cómo formarse en ética a través de la literatura*, Madrid, Rialp, 1994

El mundo de los objetos, que nuestro siguiente cuadro contrapone al de los ámbitos, a juicio del autor, dificulta el establecimiento de vínculos profundos entre las personas y nos presenta sólo una visión superficial y parcial, incluso distorsionada, del universo moral. Lo lúdico-ambiental en cambio -que abarca la literatura, el arte en general y los rituales- nos ofrece tanto una clave de acceso necesaria para la construcción de vínculos, como una visión vital, creativa, profunda y existencial del universo moral a la que la racionalidad científica e incluso los métodos tradicionales de la filosofía moral son ciegos. La oposición entre lo objetivo y lo ambital que muestra nuestra tabla (al igual que la que establece entre el vértigo y el éxtasis como actitudes existenciales), constituye una constante del pensamiento filosófico del también sacerdote mercedario y miembro de número de la Real Academia Española de Ciencias Morales y Políticas.

OBJETO	ÁMBITO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medible</li> <li>• Tangible</li> <li>• Susceptible de cálculo</li> <li>• Se puede verificar</li> <li>• Opaco</li> <li>• Me pongo frente a ello</li> <li>• Asible</li> <li>• Ponderable</li> <li>• Problemático</li> <li>• Se explica</li> <li>• Reta a la inteligencia</li> <li>• Inteligible</li> <li>• Controlable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrutable</li> <li>• Intangible</li> <li>• Propiciador de encuentros</li> <li>• Se puede experimentar</li> <li>• Transparente</li> <li>• Participo de ello, me comprometo</li> <li>• Inasible</li> <li>• Sorpresivo</li> <li>• Misterioso (G. Marcel)</li> <li>• Se comprende</li> <li>• Se ofrece a la contemplación</li> <li>• Lúdico</li> <li>• Creativo</li> </ul>

Alfonso López Quintás

Gráfico 12: Objeto vs ámbito. Fuente: Cuadro de elaboración propia basado en *Cómo formarse en ética a través de la literatura* de Alfonso López Quintás.

López Quintás asocia su propia propuesta al esfuerzo de toda una generación de pensadores europeos que, víctimas de las limitaciones metodológicas del idealismo tardío así como de los efectos secundarios del racionalismo científicista, entre los que no duda en incluir a las guerras mundiales y los campos de exterminio, proponen nuevos usos para la razón e intentan liberarla de la estrechez metodológica positivista.

Su provocación, lejos de construir un marco teórico alternativo o complementario a la ética del discurso que conforma nuestro marco conceptual básico, libera la creatividad para proponer a nivel metodológico fórmulas capaces de aligerar las trabas ideológicas y de lucha de poder que tanto entorpecen la dinámica racional y su vitalidad creativa.



Por otro lado, la literatura, uno de los recursos fundamentales de lo *lúdico-ambiental*, nos ofrece un acceso natural a matices propios del universo moral, como las ambigüedades y las paradojas existenciales,<sup>194</sup> a los que la reflexión académica tradicional es muchas veces insensible. Además, favorece de manera especial el diálogo entre lo concreto y lo abstracto que es vocación hermenéutica. Una propuesta teórica que nos ofrece una clave de lectura para una obra literaria, lo cual es de suyo interesante. Pero en el momento inductivo de este diálogo las intuiciones de los creativos, siempre anteriores a la reflexión académica, interpelan nuevamente a la teoría; la cuestionan, la retan a perfeccionarse y a medirse frente a la realidad existencial. Se cierra así el ciclo hermenéutico.

#### **4.1.3 “Una escondida agenda religiosa”: contra el fundamentalismo, ética mínima.**

Existe una resistencia común que, por pertenecer más al reino de las creencias que al de las ideas, difícilmente aflora y opera de manera más bien inconsciente y silenciosa. Sin embargo, al igual que otros prejuicios, tiene el poder de desviar, enturbiar e incluso imposibilitar el diálogo racional en torno a la ética. Se trata de la sospecha de que detrás de toda iniciativa relacionada con la ética (la creación de un código, por ejemplo) existe una agenda inconfesable de carácter religioso.

La propuesta de Adela Cortina en torno a la ética cívica o de mínimos constituye una herramienta conceptual especialmente eficaz para hacer frente a esta creencia.

De hecho, dicha construcción surge históricamente de la preocupación de que el tardío reconocimiento de España como Estado no confesional en 1978 compartió toda una generación de pensadores humanistas españoles, creyentes y no creyentes. Convencidos de la necesidad de consensos morales para dar viabilidad a un país que ensayaba entonces la democracia y que finalmente se reconocía plural y diverso, buscaron nuevos caminos para la construcción de dichos consensos.

---

<sup>194</sup> Sobre el concepto de paradoja existencial Cfr. Garza Cuéllar, Eduardo, *Serpientes y escaleras: el juego paradójico de la existencia*, México, Ediciones Coyoacán, 2002

Cortina encontró en la ética del discurso de Apel un ingrediente ideal para alimentar su búsqueda y para cimentar su propuesta<sup>195</sup>. Desde allí y, por supuesto, echando mano de filósofos como Ortega, Unamuno y Zubiri, propuso a la España plural y a su vocación democrática un modelo que, luego, se pudo trasladar al nivel *meso*. Su propuesta aplica a las empresas de hoy, igualmente plurales y diversas, especialmente cuando se sospecha en ellas que el esfuerzo por promover la ética (realización de códigos, comités, etcétera) es sólo un disfraz de alguna forma de integrismo o fundamentalismo.

Para la filósofa valenciana en una sociedad plural, diversas nociones de vida buena, sobre la felicidad, el sentido de la vida y la muerte (éticas de máximos), pueden convivir y con una ética de la justicia (ética cívica o de mínimos): un contenedor que, como a flores de diversas especies, las sostiene y que, lejos de ser una ética del mínimo común denominador, es la exigencia propia de una sociedad que aspira a ser viable y se rehúsa a caer por debajo de niveles de humanidad<sup>196</sup>.

Los principios para el diálogo entre las “éticas de máximos” (donde se ubican obviamente las de diversas tradiciones religiosas) y la de “mínimos” propuestos por Cortina son los siguientes:

A.- *Ambas éticas son públicas*. Comparten la vocación a la publicidad, que encuentra su fundamento en la tradición kantiana y en su imperativo categórico. Esto significa que cualquier persona o grupo tiene derecho a compartir no sólo su noción de justicia, sino también su visión sobre la felicidad, en la plaza pública. Este principio distingue a la laicidad de la antirreligiosidad y del laicismo, al tiempo que cuestiona el dogma jacobino que conmina a hombres y mujeres de fe a replegar sus creencias en el closet de su vida privada. ¿Qué justifica prohibir a alguien compartir su visión de la felicidad? ¿No debemos superar, a pesar de comprender su raíz histórica, el fanatismo antirreligioso en una sociedad plural?

B.- *Obligan de manera distinta*. Los principios de una ética de máximos, por derivarse del ideal de ser humano de algún grupo, no deben exigirse, mucho menos imponerse, al total de la

---

<sup>195</sup> Cortina, Adela, *De Ética mínima a Ethica Cordis*, Puebla, Universidad Iberoamericana, 2008. Tal fue el título de la *letio* que Adela Cortina dictó en ocasión del Doctorado Honoris Causa con el que las Universidades Loyola Del Pacífico, Iberoamericana León, Iberoamericana Puebla e Iberoamericana Tijuana reconocieron su trayectoria el día 2 de junio del 2008 en la Ciudad de Puebla.

<sup>196</sup> Cortina, Adela, *Alianza y contrato*, *Op. Cit.*; Cortina, Adela, *Ética mínima*, *Op. Cit.*

sociedad. Los de la ética de mínimos por su parte, una vez depurados en el camino del diálogo y del consenso, aunque no pueden ser impuestos jurídicamente, interpelan a todos los miembros de la misma.

*C.- Los mínimos se nutren de los máximos.* De ahí que en declaraciones como la de los derechos humanos, grupos y personas de las más diversas tradiciones religiosas vean reflejadas sus propias convicciones morales. Declaraciones de consenso como éstas, reconocidas como principios de derecho prácticamente por todos los países del orbe, constituyen una expresión paradigmática de la ética de mínimos.

*D.- Los máximos se purifican desde los mínimos.* Ningún grupo humano, por elevada que sea su visión sobre el sentido de la vida, debe justificar desde allí violencia, discriminación, abuso, acoso o cualquier otra violación, aún tradicional, a los derechos humanos<sup>197</sup>.

Estas distinciones, finísimas, suelen ser de enorme utilidad no sólo para quienes temen que el esfuerzo por elevar el perfil moral de una empresa esconda una agenda de tipo religioso, sino para creyentes que podemos enmarcar el diálogo y, sobre todo, lejos de tener que esconder nuestras convicciones religiosas en el closet de lo privado y hagamos también de ellas una ocasión para el diálogo y el desarrollo moral.

Nos ayudan también, paradójicamente, a desactivar el fanatismo laicista que, lejos de promover la pluralidad y convencido de que todo pensamiento religioso es un vestigio indeseable de un tiempo superado, aspira a que la ética cívica sustituya las demás nociones de vida buena y se termine imponiendo como ética de máximos.

Del diálogo propuesto entre éticas de máximos y mínimos emerge, como de todo ejercicio de comunicación auténtico, la esperanza de un enriquecimiento recíproco. Para la ética cívica significa la apertura a temáticas, argumentos, metodologías antes diferentes, en ocasiones provenientes de tradiciones ancestrales. Para las de máximos, en ocasiones destiladas milenariamente, supone la posibilidad y el reto de la renovación.

---

<sup>197</sup> Por otro lado, indigna de manera especial a la conciencia contemporánea la perversidad de encubrir el secuestro, la pederastia, o cualquier otra trasgresión a la dignidad de la persona desde el cinismo mojigato o, peor aún, desde la complicidad entre el poder civil y religioso.

En este diálogo se encuentra también una de las claves de la llamada *versión cálida de la ética del discurso* que implica, entre otras cosas, explicitar valores como la igualdad, la libertad y la solidaridad, propios del diálogo, extendiendo con ello las fronteras de un modelo a los ojos de algunos, amenazado de neutralidad axiológica<sup>198</sup>.

#### 4.1.4 **Contra el desgaste, reencuadre hacia la vida.**

La creencia de que en materia de ética no es posible establecer acuerdos constituye un síntoma más del desencanto posmoderno. No son pocos los que, aun reconociendo la insuficiencia del orden jurídico y la urgencia de establecer consensos en materia moral, se muestran escépticos en torno a la posibilidad de construirlos.

Muchos de los debates ancestrales que, politizados, se libran en la arena pública con argumentos añejos y desgastados, refuerzan su creencia: en materia de moral, alcanzar acuerdos o al menos avanzar en la construcción de los mismos es imposible.

Esta creencia alimenta la atomización de los argumentos y de los criterios, así como el subjetivismo, que quizás no sea sino una expresión más del individualismo posesivo. Este subjetivismo en la práctica termina muchas veces endosando en blanco el cheque de la responsabilidad moral en tomadores de decisiones anónimos o en especialistas. *Dado que nunca llegaremos a un acuerdo en ética, esquivemos el tema... cuando esto ya no sea posible, atengámonos a las conclusiones de los especialistas...* Tal parece ser la expresión de su mentalidad.

Frente a ella no cabe tanto el demostrar, sino el mostrar lo que la ética tiene de vital y de necesario en la vocación humana. Cuando comprendemos que la ética está necesaria y radicalmente vinculada a lo que somos y podemos ser, nos damos también cuenta de que no se

---

<sup>198</sup> En esta versión *cálida* de la ética del discurso valores como los que hemos descrito no están “*construidos sobre*”, sino “*extraídos de*” la acción del diálogo que, sin ellos es imposible. Cfr. Cortina, Adela, *Ética de la razón cordial*, Oviedo, Nobel, 2007. Este trabajo, resultado de veinte años de reflexión posteriores a la publicación de la malinterpretada ética mínima fue presentado en la casa del libro de Valencia en enero del 2008, la misma semana en que en los periódicos españoles se hablaba del caso de un hombre que había demandado a los padres del joven al que el mismo había atropellado y matado por los daños que en el accidente se habían generado en su Audi A8. En tiempos así, de inmisericordia legal, una obra que sustenta y propone las virtudes del corazón resulta invaluablemente oportuna.

trata de una materia opcional ni delegable<sup>199</sup> para quien quiera adjetivar de humana su existencia. Dicho de otra manera, la ética no es una materia más que atañe a los filósofos, científicos sociales, políticos o especialistas sino a cualquiera, por el hecho de ser persona. Desde allí, desde la vida, podemos generar nuevos encuadres para las cuestiones ancestralmente petrificadas que, al menos como ejercicio intelectual, vale la pena intentar<sup>200</sup>.

Cuando entendemos que la ética es una dimensión inexcusable de la vida humana, cuando la vemos como la mejor expresión a nuestro alcance de la vida misma, cuando la vinculamos con los cuestionamientos más importantes que nos plantea nuestro tiempo y con las preguntas más serias que nos presenta la existencia misma, podemos entonces rescatarla de cualquier encierro ideológico o político para revitalizarla.

#### 4.1.4.1 Individualismo posesivo vs reconocimiento recíproco: un ejemplo de reencuadre

El contraste entre dos modelos de ser humano en pugna, el del *individualismo posesivo* y el que podemos llamar del *reconocimiento recíproco* propuesto por Adela Cortina<sup>201</sup> nos ayuda a ejemplificar este punto y a profundizar en él. Entre ambos paradigmas se debate actualmente, a juicio de la primera mujer participante en la Real Academia Española de Ciencias Morales y Políticas, una de las definiciones fundamentales de nuestro tiempo.

En el necesario esfuerzo de atraer al terreno racional un debate que normalmente se libra en un territorio ajeno al mismo, Crawford Macpherson,<sup>202</sup> explicitó magistralmente siete tesis fundamentales del individualismo posesivo. Junto a cada una de ellas, a *manera de un medio de contraste*, mostraremos las que pueden pensarse como correspondientes en el paradigma del *reconocimiento recíproco*, el del nosotros.

A.- Para el individualismo posesivo, en la comprensión de este pensador canadiense, podemos afirmar que lo que nos constituye como seres humanos es el “ser libres de la

---

<sup>199</sup> Es casi imposible no recordar llegado este punto la noción de José Luis Aranguren quien nos recuerda que somos estructuralmente morales. Cfr. Aranguren, José Luis, *Ética*, Alianza, Madrid, 1979; “El hombre, estructuralmente moral”, En *Propuestas morales* Madrid, Tecnos, 1983

<sup>200</sup> Quizás quepa también en el combate de este prejuicio, aunque en un segundo plano, mostrar consensos reales, como los alcanzados en materia de derechos humanos, que prueban la posibilidad de acuerdos en materia moral.

<sup>201</sup> Cfr. Cortina, Adela: “Viabilidad de la ética en el mundo actual”, en *Revista Prometeo*, número 41, México, 2004

<sup>202</sup> Cfr. MacPherson, Crawford. B.: *La teoría política del individualismo posesivo*, Madrid, Trotta, 2004, p. 257, 258

dependencia de las voluntades ajenas”<sup>203</sup>. El paradigma del mutuo reconocimiento por su parte sostiene que la persona sólo se reconoce y se realiza relacionalmente. El compromiso libre con los demás, lejos de enajenarnos, desarrolla nuestra identidad. La libertad por su parte se realiza no tanto abriendo opciones, como *libertad de*, sino, paradójicamente (como *libertad para*), cuando se compromete en vínculos significativos.

B.- La libertad de la dependencia ajena significa para el individualismo posesivo la libertad de cualquier relación con los demás, salvo aquellas que elijo por mi propio interés. En el paradigma del mutuo reconocimiento, el interés propio no constituye el único criterio de relación con los demás. A éste se suman y se superponen jerárquicamente tanto *el criterio de justicia* que constituye una vocación ética para todos los miembros de una sociedad humana, como *la vocación hacia la felicidad* que, si bien se expresa de muy diversas maneras en una sociedad plural, constituye una aspiración irrenunciable del corazón del hombre.<sup>204</sup>

C.- *En el paradigma del yo*, el individuo se sabe esencialmente propietario de su propia persona. Por tanto, no reconoce deber nada a la sociedad. *En el del nosotros*, en cambio, se reconoce un adeudo: debemos a otros rasgos esenciales de lo que somos y estamos por lo tanto llamados a la correspondencia en acto. Es vocación humana no sólo el encuentro que nos realiza, sino el servicio que, paradójicamente, nos retribuye felicidad.

D.- Mientras que *para el individualismo posesivo* la sociedad humana consiste esencialmente en ser una serie de relaciones de carácter mercantil, en el modelo de la reciprocidad ésta constituye un ámbito necesario para el desarrollo personal, una oportunidad y un espacio en el que la vida puede compartirse y celebrarse.

E.- En el modelo del individualismo posesivo, la sociedad política es esencialmente *un contrato* que protege los intereses individuales de la amenaza social y encuentra su metáfora fundacional es *el Leviatán*. El individuo antecede a la sociedad, misma que se constituye jurídicamente para defender a unos de la agresividad de otros. En el paradigma del nosotros, la relación es constitutiva de la persona, adquiere la forma de una *alianza* y encuentra en el Génesis su metáfora radical.<sup>205</sup>

---

<sup>203</sup> MacPherson, Crawford. B.: *La teoría política del individualismo posesivo*, Madrid, Trotta, 2004 p. 257

<sup>204</sup> Cfr. Cortina, Adela, *Ética mínima*, Op. Cit.

<sup>205</sup> Cfr. Adela, *Alianza y contrato*, Op. Cit.

F.- Para el individualismo posesivo, la libertad de cada quien sólo debe limitarse por obligaciones y reglas que garanticen la libertad de otros, dado que la sociedad política es, en palabras de Augusto Hortal *“una invención humana para la protección de la propiedad que el individuo tiene sobre su propia persona y sobre sus bienes, y (por tanto) para el mantenimiento de relaciones de cambio debidamente ordenadas entre individuos considerados como propietarios de sí mismos.”*<sup>206</sup>

Para el *reconocimiento recíproco* la vida es el arte del encuentro. Es una bella coincidencia que la palabra reconocer en nuestro idioma se lea igual en ambos sentidos. Es en el nosotros que el yo y el tú se hacen posibles y se realizan. El encuentro de las libertades en un proyecto, que supone el sacrificio del ego, no solamente es posible, sino deseable moralmente. El ideal de este modelo no es la de un club privado, sino el de una comunidad incluyente, dispuesta siempre a enriquecerse con nuevos miembros y con nuevas diferencias que le resultan tan amenazantes, como retadoras y estimulantes. El tema de la inclusión –especialmente la de los débiles- define también la frontera entre ambas antropologías. Para la cultura del nosotros, la incorporación del pobre es humanizante. El desafío al principio darwiniano de supervivencia constituye una nota que diferencia al universo humano del animal y que aporta una paradójica nota a su dignidad.

G.- El paradigma del yo sostiene que el individuo preexiste ética y ontológicamente a la sociedad. Participa de manera más o menos consciente del mito del buen salvaje, que se corrompe sólo al caer del paraíso del individualismo a la vorágine social. Para el paradigma del nosotros, la relación de un yo aislado no es ontológica, ética ni históricamente posible. El individuo, como la masa impersonal, es pensable, pero no posible: constituye una abstracción mental.

El primer paradigma encuentra un símbolo en la “mano con una esfera reflejante” realizada en 1935 por Maurits Cornelius Escher. En esta obra un hombre solo sostiene con su mano izquierda la esfera en que se refleja y se contempla. El segundo, puede simbolizarse en la litografía “manos dibujando” del propio Escher, realizada en 1948. En ella se sugiere

---

<sup>206</sup> Cfr. Hortal, Augusto.: *Ética I Los autores y sus circunstancias*, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 1994, p. 136.

elegantemente la interdependencia: una mano dibuja con maestría una segunda mano que sostiene elegantemente un lápiz con el que dibuja ¡la primera mano!

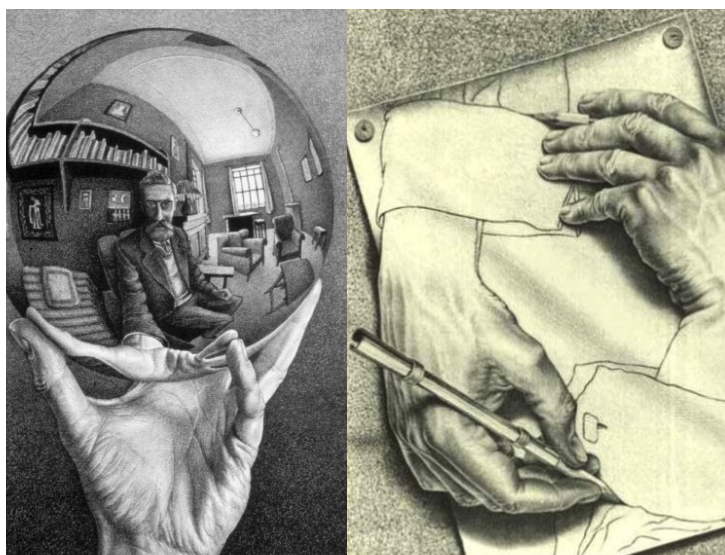


Gráfico 13: Imagen del individualismo posesivo y del reconocimiento recíproco. Fuente: *Mano con una esfera reflejante* (1935) y *Manos dibujándose* (1948) de M.C. Escher

En su reflexión sobre la viabilidad de la ética en el mundo actual Adela Cortina propone *la ética del reconocimiento recíproco* como una alternativa al *individualismo posesivo*, que ha sido evidenciado por sus estudiosos como inviable<sup>207</sup>. Si es *reconociéndonos mutuamente* que nos hicimos personas, es allí donde podemos recuperar los trozos de humanidad perdida, parece sugerir Cortina.

La invitación de la filósofa valenciana va más lejos. Compartiendo la idea de que en la historia del pensamiento los filósofos se suceden en pares: un primero que -como Platón o Kant- propone grandes ideales morales y otro que -como Aristóteles o Hegel- encuentra la manera de encarnar sus intuiciones en la vida cotidiana y en las instituciones, Cortina recuerda que el ideal del *mutuo reconocimiento* está ya explícitamente contenido en las declaraciones internacionales de derechos humanos (como lo está en el nivel posconvencional de desarrollo de la conciencia

---

<sup>207</sup> MacPherson, C.B.: *La teoría política del individualismo posesivo*, Editorial Trotta, Madrid, 2004,



moral), y que estamos generacionalmente llamados a ser *el segundo filósofo*, capaz de encarnar dicho consenso<sup>208</sup>.

Vale la pena considerar que dichos ideales de vida humana embisten normalmente en terrenos ajenos a la racionalidad y a la conciencia. Quizás por ello, *cambiarles los terrenos* (nombrándolos, explicitando sus tesis) resulte a tal grado vital y estimulante.

Por nuestra parte, la simple comprensión de que la pugna entre el *yo* y el *nosotros* está en la raíz de muchos de nuestros viejos dilemas sugiere pues un enfoque diferente para el esclarecimiento de los mismos que nos llevaría a preguntarnos, frente a cualquier dilema ético, a nivel individual o a nivel *meso*, por el tipo de humanidad (individualista o comunitaria) que promovemos en cada una de nuestras decisiones.

Las organizaciones, por ejemplo, pueden preguntarse sobre el modelo que subyace en sus políticas de personal, su estilo de *management*, sus productos o sus prácticas de liderazgo, sobre qué tanto abonan a un paradigma u otro al desarrollar estrategias de compromiso social o apoyo al medio ambiente.

El interés de este trabajo, llegado este punto, es solamente proponer que este enfoque, como otros muchos de los que acercan el debate moral a nuestras preocupaciones vitales, puede ayudarnos a reencuadrar al menos algunos de los debates morales, fundamentales e irrenunciables pero en ocasiones *amorcillados*, que caracterizan nuestro momento histórico.

#### **4.1.5 Distinguir lo legal de lo justo**

La tensión entre lo ético y lo jurídico, que ha animado tantos análisis y tantas conversaciones, encuentra en el proceso de creación de códigos de ética de instituciones públicas en México una expresión singularísima.

---

<sup>208</sup> Cortina Adela, "Viabilidad de la ética en el mundo actual" en *Las universidades de América Latina en la construcción de la globalización alternativa*; Puebla, Universidad Iberoamericana, , 2004. p. 62

Y es que el enjambre normativo –excesivo, complejísimo y en no pocas ocasiones contradictorio e inoperante- que pesa sobre las instituciones públicas latinoamericanas, genera un sistemático rechazo por parte de sus funcionarios contra todo aquello que amenace con engrosarlo.

Para posicionar al código de ética del lado de la solución y no del lado de este problema (hijo de la burocracia y de la corrupción), no basta con predicar la importancia de promover la ética institucional. Es necesario diferenciar, a nivel conceptual, el ámbito jurídico del ético.

Esta necesaria distinción –cabe aclararlo- suele ser más difícil entre quienes transitan el cuarto estadio de desarrollo de la conciencia moral (Kohlberg) mismo en el que, como hemos dicho, se suele confundir el universo moral y el jurídico.

Es común, sin embargo, que, una vez hecha la distinción, se llegue a comprender que el incremento real de la estatura moral de una institución allana el camino hacia la desregulación. Cuando se alcanza esta comprensión, los partidarios de ésta, inicialmente resistentes, suelen transformarse en promotores entusiastas del proceso<sup>209</sup>.

#### **4.1.6 Insuficiencia del orden jurídico**

Aunque en el segundo capítulo, específicamente en la sección 2.4.3, ya hemos hablado de la tentación de legislar y de sus límites, vale la pena aquí profundizar sobre la insuficiencia del orden jurídico en otros términos: los que nos marcan la frontera entre el ámbito ético y el jurídico.

*La idea de que el universo jurídico es suficiente para regir la vida social (y de que no requiere del orden moral para encarar los cuestionamientos que ésta nos presenta) alimenta objeciones a la investigación ética a las que conviene hacer frente.*

Esta apuesta exclusiva y excluyente por lo jurídico se enfrenta en primer lugar con el problema de velocidad propio del proceso legislativo. Aún en los países en que ésta es más

---

<sup>209</sup> El efecto positivo que generó esta distinción (entre lo ético y lo jurídico) en Bridgestone Firestone de México y Volkswagen de México fue tal que, para subrayarla, decidieron sustituir el nombre “código de ética” por el de “nuestro compromiso ético” en su documento.

expedita, la secuencia de aprobación, reglamentación y puesta en marcha de las leyes (mismas que por otro lado son necesariamente reactivas a las prácticas que pretenden regir) es mucho más lenta que las prácticas mismas y, en no pocos casos, que los efectos sociales adversos de ellas. La reflexión moral, sólo dependiente del diálogo diligente entre afectados, no sólo es mucho más fluida, sino que -en la medida en que su madurez le permite expresarse en términos propositivos- posee también la inverosímil virtud de adelantarse a ciertas conductas, la de ser proactiva.

Asociado a este problema de orden práctico (quizás derivado del mismo) se encuentra el problema de la burocracia y los costos propios del proceso que en un cualquier sistema jurídico contemporáneo supone el proceso de aprobación y puesta en marcha de cualquier ley.

La apuesta jurídica suele toparse con un tercer problema (en este caso compartido de alguna manera con la propuesta ética) derivado del contraste entre el nivel de abstracción necesario en los preceptos legales y el carácter concreto de la realidad que pretenden regular.

La generalización suele ser miope a los matices que la realidad existencial presenta. Más aún, en la medida en que los preceptos jurídicos buscan, mediante la reglamentación, acercarse a la realidad concreta, suelen abrir huecos por los que se cuelan excepciones y nuevas posibilidades de infracción, que nuevamente tardan en abarcar. Vale la pena agregar entre paréntesis que la sospecha de que existan especialistas en detectar dichos vacíos para servirse veloz e inmoralmemente de los mismos dista mucho de ser ingenua.

Hemos de reconocer que la ética académica no siempre alcanza el objetivo de abrazar lo concreto, que de alguna manera comparte la enfermedad de la abstracción. Puede sin embargo recurrir a caminos complementarios como los propios de la hermenéutica crítica, los que sugiere la virtud de la prudencia o los derivados de la metodología lúdico-ambiental (servirse por ejemplo de narraciones literarias, símbolos, mitos, etcétera) para salvar esta dificultad; alternativa fundamentalmente vedada a la metodología legislativa.

La convicción de que *lo jurídico basta* se encuentra además *con el problema de las fronteras*. Mientras muchos de los dilemas y problemas que se presentan a nuestra conciencia actual son -como la cultura contemporánea- globales, la legislación en su mayoría no trasciende las fronteras de lo nacional. Es cierto que el derecho internacional ha luchado por zanjar esta

dificultad, de la que es consciente. Pero lo es también que los obstáculos burocráticos que se le presentan también se multiplican exponencialmente. Cualquier construcción ética –ya sea de raíz metafísica, la sea de raíz kantiana- (consciente de la influencia de los factores culturales, sociales, psicológicos, de género, etcétera) asume la universalidad como un ingrediente irrenunciable de su vocación. Trasciende por ello, aunque no sin dificultad, el problema de las fronteras.

La pretendida autosuficiencia de lo legal se topa con un obstáculo más, que se evidencia en la *estrategia extrema de hacer divergir las leyes de la moral con la intención (paradójica) de incrementar la eficacia de las mismas*, sostenida entre otros por quienes proponen la legalización de las drogas.

Quienes defienden este camino, lo presentan como una estrategia legal orientada a combatir el exponencial crecimiento de un cáncer social, que reconocen moralmente reprobable. Se esfuerzan por deslindar los beneficios sociales previstos por su estrategia de su reprobación ética al tráfico de drogas a su consumo y al crimen organizado. Desde su punto de vista, el orden legal, si bien comparte con la ética la función de impactar el carácter social, puede en ocasiones apostar por estrategias como ésta (de intención paradójica), *a condición de que la ética no lo haga*. A la ética se le encomienda en todo momento que se sostenga distinguiendo las prácticas que respetan la dignidad de la persona de aquellas que atentan en contra de la misma.

Detrás de estas limitaciones prácticas se asoma una más -quizás la más importante- vinculada con las nociones de persona que presuponen ética y jurídica y con las apuestas que se desprenden de las mismas.

El orden legal se limita a abordar la dimensión “tipificable” del comportamiento humano.<sup>210</sup> Al igual que el conductismo, que es la versión positivista de la psicología, restringe conscientemente su acción a la expresión medible y observable del comportamiento, que es su cara más externa.

---

<sup>210</sup> Consultar al respecto Epstein, Edwin M. “The Good Company” en Zsolnai, Lazslo. *Ethical Prospects. Economy, Society and Environment. Volume I*. Berlin. Springer: 2009. Epstein argumenta que, si bien la esfera legal es necesaria pues establece el mínimo común denominador de un comportamiento aceptable, es un mecanismo imperfecto debido a su rigidez. Otros factores, como el autoregulamiento y la vigilancia responsable de la sociedad y los medios de comunicación, también tienen injerencia en el comportamiento de una organización. En el esquema que Epstein propone sobre los requerimientos que debe tener una empresa socialmente responsable, los preceptos éticos sirven como una herramienta para regular la innumerable cantidad de los dilemas que se presentan día a día.

La ética, por su parte, comparte la vocación filosófica de la profundidad que le da acceso a dimensiones no cuantificables (internas) del actuar humano, como la de las convicciones que permiten al hombre dar razón a sus actos, la de sus creencias, satisfacciones, insatisfacciones y motivaciones personales.

Adicionalmente (o quizás como consecuencia de lo dicho) el mundo jurídico se expresa fundamentalmente en términos negativos. La prohibición es su lenguaje dilecto y la sanción su necesario complemento. Cuando se ejecuta una sentencia legal se dice que concluye “la acción de la justicia”. La cárcel simboliza por ello el fin del proceso judicial.

La ética por su parte está sembrada en el precario suelo de la libertad humana. Como una semilla, confía su futuro a la fertilidad de dicho terreno. En ello radica su miseria y su grandeza.

Apuesta más a la satisfacción que al premio, más al reclamo de la conciencia que a la fuerza de la sanción, más a la convicción que al miedo.

En el fondo, apuesta por el actuar consciente del ser humano, así como por su capacidad de reconstruirse aún ante las circunstancias más adversas.

Quizás por estar sembradas en la interioridad, sus aspiraciones fundamentales (la justicia, la felicidad, la bondad) son increíblemente longevas y se mantienen vigentes en cualquier lugar donde la vida humana es posible. Tienen que tener sentido para los sentenciados de una penitenciaría, so pena de quedar radicalmente en entredicho. Gustan incluso de ponerse a prueba en las situaciones más extremas de la experiencia humana. Sólo se rinden frente a la muerte y su misterio.

La ética renuncia a la aspiración ingenua de desplazar el ámbito jurídico. Busca complementarlo, llegando a donde éste, por su naturaleza, no puede acceder. En el ámbito organizacional pretende complementar a quienes apuestan exclusivamente al establecimiento de controles administrativos, sanciones y reglamentos. En el social, cuestiona a quienes frente a cualquier problema reaccionan siempre y exclusivamente imaginando leyes que, una vez promulgadas, bastarían para transformar el perfil de la cultura.

Convencida del actuar libre del ser humano, apuesta por su paradójica fuerza.

#### 4.1.7 Dos prejuicios más, también derivados del maniqueísmo

Hemos dicho que el maniqueísmo constituye una enfermedad moral. Quizá más bien, al igual que la adolescencia y el enamoramiento, sea una imbecilidad transitoria: una distorsión prácticamente necesaria en alguna de las fases de desarrollo de nuestra conciencia ética.<sup>211</sup>

En todo caso, dicho estado alimenta creencias que en nada favorecen el diálogo racional, como aquella que asocia la formación moral a una sola etapa de la vida individual (normalmente a la infancia), o la que sostiene de manera más o menos explícita que *para hablar de ética, se requiere, antes, ser ético*.

La primera se manifiesta en expresiones del tipo: *la ética se aprende en casa*, que normalmente son acuñadas y repetidas por quienes creen haber obtenido formación moral en sus hogares e implican una tácita condena a los que, desde su punto de vista, no contaron con dicha fortuna.

La verdad es que condenar o canonizar a alguien en vida, así como estigmatizar o desdeñar cualquier historia personal en realidad implica desconocer el ámbito natural de la ética, que es el de una libertad humana que, como tal, está siempre en riesgo.

La creencia de que *para hablar de moral se requiere serlo*, es tan pueril que, de no ser común, no llamaría mayormente nuestra atención. La realidad es que las personas, como los diversos momentos históricos, hablan de lo que carecen. Si además hablan de la ética porque les inspira y en ella nutren su esperanza, se podrán salvar también del cinismo y la hipocresía.

---

<sup>211</sup> De la investigación de Carol Gilligan sobre las diferencias del desarrollo de la conciencia moral entre los géneros, puede desprenderse quizás que esta propensión temporal al maniqueísmo sea más común en varones. Cfr. Gilligan, Carol, *In a different voice, Psychological theory and women's development*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1982

## 4.2 La alternativa de un taller

Las tareas más inmediatas en el proceso de construcción de un código de ética consisten precisamente en limpiar el terreno de creencias limitantes para colocar los cimientos – teóricos, metodológicos- sobre los que el documento deberá edificarse.

En la realización de dichas tareas, las precisiones que hemos hecho -enmarcar la ética organizacional en la ética cívica, acercarnos lúdicamente al tema, reencuadrar los debates, evidenciar la relación entre la ética y la vida, facilitar el diálogo entre todos los afectados por una norma, cuestionar los prejuicios existentes en esta materia- son fundamentales.

Un taller es un entorno propicio para realizar tales tareas y tales precisiones, aunque se define fundamentalmente por su *capacidad de crear algo concreto*: esencialmente es un entorno en el que se dispone de lo necesario (tiempos, herramientas, técnicas, destrezas, asesoría, apoyos metodológicos, espacios) para construir *algo*. Así como en un taller de pintura se producen cuadros, en uno dedicado al código de ética debe construirse, paso a paso, dicho documento.

Dicho espacio deberá además, como un laboratorio, ser capaz de reproducir la realidad a pequeña escala, en un entorno seguro en el que, dialogando, se recojan los puntos de vista de los afectados por una norma, rescatando los valores y principios que cada situación entraña.

### 4.2.1. ¿Quién debe participar?

En principio, todos los afectados por las normas deberían participar en el diseño de las mismas y, por lo tanto, en el taller.

En el caso de las empresas, no sólo sus accionistas mayoritarios y minoritarios (*stockholders*), sino también los colaboradores, proveedores, clientes y distribuidores (cuando los hay), al igual que los competidores, las comunidades en que se opera, la sociedad en su conjunto y quienes defienden las variables medioambientales, símbolo de las futuras generaciones: los llamados *stakeholders*.

Aunque los derechos y compromisos de cada uno de estos grupos son diferente en calidad y en profundidad al de los de los demás (y por ello el compromiso moral de la organización con cada uno de ellos es cualitativa y cuantitativamente distinto), el ideal ético de una organización consiste en establecer una relación de beneficio mutuo con cada uno de ellos; es decir, en no atender los derechos de uno de estos grupos en detrimento de otro.

La lógica de los *juegos base cero* nos hace pensar que este ideal es imposible: que para atender a los accionistas debemos castigar a los colaboradores, que para satisfacer realmente a los clientes se debe necesariamente utilizar a los proveedores o a los socios, etcétera. El ideal ético cuestiona dicha lógica, tan incorporada a nuestras creencias y reta a la creatividad tanto a crear valor cuando los bienes en cuestión son susceptibles de ello, como a aplicar criterios de justicia cuando los bienes en cuestión son escasos por naturaleza.

Volviendo al tema de la participación, hemos de reconocer que el ideal de permitir al total de los afectados por una norma moral participar en su definición es en el caso de los stakeholders externos (proveedores, clientes, competidores) a tal grado ajeno a la cultura de la mayor parte de las organizaciones que, la mayor parte de las veces, se antoja inviable.

¿Cómo atender esta dificultad sin sacrificar la validez de un código?

En nuestra propuesta y desde nuestra experiencia cuando la participación directa de algunos stakeholders es inviable o imposible, *más que a la representatividad legal o estadística, es posible apostar a la empatía*. Afortunadamente, la empresa suele ser un microcosmos social suficientemente rico para hacer posible dicha empatía.

Hemos dicho que la conectividad social en la globalización ha dejado atrás la forma de una red inteligente serial, para adquirir la de una de tipo neuronal. En virtud de ello, todas las empresas disponen de mecanismos (y áreas responsables) para establecer comunicación con los dos stakeholders externos que, en el modelo tradicional, son su única conexión con el entorno: el área de adquisiciones, que se entiende como la conexión de entrada con proveedores y el área comercial, que se entiende como una salida hacia los clientes, en algunos casos mediada con distribuidores o franquiciatarios. Otras empresas, más adaptadas al tiempo global, han generado mecanismos formales para comunicarse con los stakeholders externos *emergentes*: se conectan no sólo con gobiernos, organizaciones solidarias y diversos actores



relevantes de la sociedad civil mediante sus departamentos de relaciones públicas u otras instancias, sino también con sus competidores a través de foros, agrupaciones gremiales y profesionales.

Más allá de la existencia de dichos mecanismos formales, que varían significativamente de acuerdo al tamaño y al giro de las empresas, siempre es posible ubicar colaboradores que han desarrollado sensibilidad a variables de tipo ecológico, social y comunitario.

Así pues, cuando la participación directa de los stakeholders externos es difícil o inviable, es posible ubicar quien, dentro de la organización, ya sea por su trato cotidiano con los mismos o por su sensibilidad a sus intereses<sup>212</sup> y derechos, pueden poner sus puntos de vista sobre la mesa.

En el caso de la participación en el taller de los stakeholders internos nos encontramos con una dificultad diferente, casi inversa: la de no poder garantizar el que la participación directa de *algunos* de ellos (accionistas y colaboradores) garantice la representación de los intereses de *todos* ellos. La investigación y las propuestas en torno a las prácticas de *buen gobierno corporativo* nos han prevenido de las formas en que los accionistas mayoritarios de una empresa pueden actuar en contra de sus accionistas minoritarios. Otro tanto pudiera decirse en torno a la manera en que se ven los derechos de los colaboradores desde las diversas condiciones laborales, áreas y niveles jerárquicos existentes en una organización.

En el proceso de realización del código de ética de Volkswagen de México en el año 2005<sup>213</sup> pudimos constatarlo. Mientras las mujeres trabajadoras nos alertaron sobre prácticas de acoso sexual y moral que sorprendieron enormemente a los ejecutivos en oficinas, los ejecutivos del área de adquisiciones revelaron finos dilemas éticos sencillamente invisibles para colaboradores de otras áreas, aún del mismo nivel jerárquico. Los representantes del sindicato previnieron a la organización sobre formas inéditas de abuso del poder que preocuparon a no pocos directivos, mientras los ejecutivos financieros nos alertaron sobre las formas sutiles en que se puede traicionar la confianza que los accionistas depositan en la organización.

---

<sup>212</sup> Utilizamos aquí la palabra “intereses” desde la acepción que propone para ella Domingo García Marzá quien nos recuerda que interés significa “*estar entre*” definiendo así una posición entre una necesidad y el logro del bien que se persigue”. Cfr. García-Marzá, Domingo, *Ética empresarial*, del diálogo a la confianza, *Op. Cit.*

<sup>213</sup> Volkswagen de México, *Nuestro compromiso ético*, 2005.

Todo ello nos lleva a pensar que, en todos los casos en que la participación directa del total de los stakeholders no es viable:

A.- La riqueza y profundidad del código, incluso su validez, están relacionadas con la diversidad de quienes participen en su redacción y en su capacidad de éstos de empatizar con los intereses del total de los stakeholders de una organización, tanto internos como externos y tanto tradicionales, como emergentes.

B.- En el caso de los stakeholders externos ya contemplados por las empresas tradicionales (clientes y proveedores) en las áreas de comercio y de adquisiciones de la empresa suelen encontrarse participantes idóneos, capaces de empatizar con sus derechos e intereses legítimos.

C.- En lo que toca a los stakeholders externos no tradicionales como organizaciones solidarias, competidores y comunidades se puede ya sea acudir a personal de las áreas dedicadas a comunicarse con ellas, cuando éstas existen o a personas que, por sus intereses y atributos personales, han demostrado sensibilidad a dichos grupos de interés.

D.- Para garantizar que el código atienda a las necesidades de los stakeholders internos es necesario contar con un grupo plural no sólo desde el punto de vista funcional (representativo de los diversas áreas o departamentos que integran la empresa), sino desde el punto de vista jerárquico (de diversos niveles de responsabilidad) y laboral (con condiciones de trabajo igualmente diversas).

E.- En el caso específico de accionistas que, dada la dimensión y las circunstancias de algunas organizaciones, no puedan participar directamente en la redacción del código, son normalmente ejecutivos del área de finanzas quienes mejor pueden representar sus intereses y los dilemas morales relacionados con ellos.<sup>214</sup>

F.- Dado que estas recomendaciones apuestan por la empatía -y no tanto por la representatividad, a la manera de los parlamentos- es necesario, en todos los casos, pensar en

---

<sup>214</sup> En el caso, aún más específico de accionistas minoritarios, el estar familiarizado con buenas prácticas de gobierno corporativo puede ser de utilidad especial.

personas sensibles al tema moral, con capacidad de hacer propios los derechos e intereses ajenos.

En este delicado punto es conveniente volver los ojos nuevamente a Kohlberg, para quien la capacidad empática y el de desarrollo de la conciencia ética son procesos que se implican mutuamente.

Visto con detenimiento, en el modelo de Lawrence Kohlberg es un círculo que se va ampliando gradualmente hasta permitirnos abrazar las aspiraciones de todos los hombres. En la medida en que nuestra conciencia recorre el camino descrito por el estadounidense hacemos propias necesidades, derechos, aflicciones e intereses humanos que, en otro momento, hubiéramos considerado ajenos a nosotros mismos.

Así, mientras en el nivel preconvencional nuestra conciencia moral se mueve por intereses individuales, en el estadio tres (primero del nivel convencional) da entrada por primera vez al otro en nuestro horizonte moral, a condición de formar parte de alguno de nuestros grupos de pertenencia. Esta inclusión se socializa aún más en el cuarto estadio, al incluir a todos los miembros de mi comunidad política y alcanza su plenitud en el nivel posconvencional, que me hace consciente de principios éticos universales.

Contando con equipos y personas que cumplan con este exigente perfil, queda claro que el reto metodológico del taller es poder reflejar en la redacción final del código toda la riqueza que éstos puedan aportarle al mismo.

Demostrar *el poder de la empatía* de conferir a un código de ética empresarial el *exigente atributo de la validez* rebasa los objetivos de este trabajo, mismo que la propone solamente como opción a la representación estadística de los stakeholders cuando el diálogo directo entre los mismos en él es inviable. Vale la pena sin embargo anotar que los pasos que cierran el círculo hermenéutico que se describirán en el capítulo siguiente ofrecen a la empresa un mecanismo para corregir de manera continua las imperfecciones del código. Todo esto nos lleva a sospechar que ese exigente adjetivo de válido, más que un estado binario y definitivo, se puede entender también como un proceso en el que se puede profundizar cada vez más.

A diferencia de la misión de una empresa o de sus valores, el código se entiende como un documento abierto que, como tal, está llamado a disponer de un mecanismo confiable de retroalimentación que le permita a la organización perfeccionarlo gradualmente.

### **4.3 Secuencia metodológica**

Los pasos que describimos a continuación, orientados directamente a la tarea de elaboración del código, presuponen que los objetivos que ya hemos descrito -de selección de los participantes adecuados y de desarticulación de prejuicios y creencias limitantes- han sido ya alcanzados.

La tarea de traer al territorio de la conciencia prejuicios y creencias que solo dañan cuando operan en el terreno de la irracionalidad y la inconsciencia puede consumir una parte muy significativa del tiempo y del esfuerzo de un taller. Esta tarea es, sin embargo, a tal grado importante que se recomienda no avanzar en la redacción del código mismo hasta haberla cubierto significativamente.

#### **4.3.1 Identificación de dilemas y problemas éticos críticos**

Un código de ética no aspira a pronunciarse sobre el total de las situaciones imaginables que hipotéticamente pueden presentarse a la conciencia moral de las organizaciones y sus colaboradores. Busca más bien iluminar la toma de decisiones *en los dilemas y problemas críticos* que suelen presentarse realmente en las organizaciones.

De ahí que un paso fundamental en la construcción del código sea la identificación de dichas situaciones.

Para ello es necesario que el grupo, ya reunido en el taller, pueda distinguir un problema de orden moral de otro tipo de problemas, como por ejemplo los de carácter técnico, administrativo e incluso emocional o actitudinal e identifique las situaciones frente a las que el código deberá pronunciarse.

Antes de la identificación de los casos críticos sobre los que el código deberá pronunciarse se puede proponer al grupo resolver en grupos de siete a diez personas dilemas o problemas éticos específicos. Cuando la discusión sobre dichos casos, todavía hipotéticos, es facilitada de tal forma que se evite todo tipo de debate o negociación (esto es de manera no directiva, privilegiando la escucha entre los participantes) *la empatía* de los mismos con los involucrados en cada norma y en cada caso es casi natural.

Identificados ya los casos críticos de la organización en cuestión se puede retar al código que está por redactarse a dar una orientación sobre dichas situaciones. El hecho de que el código de ética tenga la capacidad de pronunciarse sobre el total de las situaciones que el grupo le presenta constituye un primer indicativo del éxito del mismo.

#### **4.3.2 Identificación y validación de grupos de interés**

Habiendo despejado el terreno de prejuicios con las herramientas teóricas necesarias y suficientes, e identificando también las situaciones que deberán ser iluminadas por el código, una tercera tarea consiste en identificar y nombrar los grupos de interés (internos y externos, tradicionales o emergentes) que cada organización debe tomar en cuenta.

Partiendo de que *el sujeto* que adquiere obligaciones es fundamentalmente la organización misma (nos ubicamos a nivel *meso*), pero también las personas que la conforman (también a nivel *micro*), los llamados grupos de interés son aquellos con los que ambos reconocen una obligación moral. Se trata de responder a las preguntas: ¿con quién nos comprometemos? y ¿a qué nos comprometemos?

Esta aclaración resulta pertinente a la hora de redactar el código dado que la tentación de exigir a grupos de interés externos obligaciones hacia la propia empresa en aseveraciones del tipo *nuestros proveedores deben de...* es muy recurrente.

Por lo demás, no basta con imponer una lista estándar de *stakeholders*, sino con validarla con los participantes en el taller, conscientes de que optaremos por reconocer en el código una determinada obligación moral con los mismos.

Además, diferentes empresas tienen en ocasiones, dado su *modus operandi*, diversos grupos de interés: no todas ellas cuentan por ejemplo con distribuidores o franquiciatarios.

Considerando además que la necesidad de desarrollar códigos de ética no sólo se da en empresas del sector privado, sino en asociaciones gremiales, secretarías de Estado, empresas paraestatales y organizaciones solidarias, la necesidad de definir cuidadosamente dichos grupos de interés se vuelve aún más evidente.

Así, por ejemplo, mientras empresas privadas se identifican como grupos de interés como accionistas y colaboradores (a nivel interno) y a clientes, proveedores, distribuidores y competidores, al igual que a las comunidades en que se asientan, a la sociedad y al medio ambiente (a nivel externo), una empresa paraestatal, como Petróleos Mexicanos, puede sustituir a sus accionistas por la sociedad misma, en forma mediata, y por las autoridades administrativas frente a las que rinde cuentas -su consejo directivo por ejemplo- de manera inmediata.

En el caso de las organizaciones solidarias suelen identificarse grupos como donadores y voluntarios que, por la naturaleza de su relación con la institución conviene diferenciarlos de los proveedores en sentido estricto (al tiempo en que el término *beneficiarios* suele ser mucho más aceptado que el término clientes). En el caso de secretarías de estado como la de educación, se siente la necesidad de dividir a los beneficiarios por ejemplo en grupos de alumnos, maestros y escuelas.

No es poco común que, llegado este punto del trabajo de taller se confunda a instituciones con las que interactúa cotidiana y necesariamente con sus auténticos *stakeholders* o grupos de interés.

Para el Sistema Teletón, una institución solidaria avocada a la rehabilitación de niños y niñas con discapacidad cuyo principal medio de recaudación es un magno evento televisivo anual, no fue fácil caer en la cuenta de que las televisoras no eran un grupo de interés en sí mismas, sino un medio para interactuar con la sociedad, quien era el genuino grupo de interés.

De igual manera, existen organizaciones para las que distinguir que el gobierno no es como tal un *stakeholder*, sino representante y garante de otro, a saber la sociedad misma, es todo un hallazgo.

Finalmente, en el caso de instituciones como la Secretaría de Educación de México o Petróleos Mexicanos que interactúan cotidianamente con sindicatos muy fuertes resulta difícil distinguir que el *stakeholder* no es tanto el sindicato mismo, como los trabajadores que éste representa.

### **4.3.3 Identificación de valores y ámbitos**

La siguiente estación de nuestra metodología es el reconocimiento explícito de valores o ámbitos capaces de orientar el comportamiento moral de la organización y, por lo tanto, de orientar la redacción de su código.

#### **4.3.3.1 Ética temática: el medio de contraste**

Si en el eje cartesiano de las *y* pusiéramos el listado, ya validado por los participantes en el taller, de los grupos de interés de una organización, en el de las *x* se requiere de categorías claras y distintas capaces de estimular la reflexión del grupo.

Una posibilidad es colocar en dicho eje los valores de la empresa en cuestión para provocar dos preguntas ¿Cómo –con qué conductas- podemos hacer tangible determinado valor para determinado grupo? ¿Qué conductas contrarias al cumplimiento de tal valor con tal stakeholder debemos evitar?

Aunque la idea en primera instancia parece atractiva, la manera como se definen los valores organizacionales no garantiza que el cruce de variables sea completo y, sobre todo, no garantiza que el resultado se mantenga en el ámbito moral.

La mayor parte de las empresas enuncian valores, como la innovación o el trabajo en equipo por ejemplo, que no son de orden ético. Además no siempre conocemos el mecanismo que las lleve a pronunciarse por tales o cuales valores, no siempre tenemos como consultores la posibilidad de proponer cambios en los mismos y, sobre todo, no debe considerarse tal esfuerzo una premisa que condicione la realización del código.

Había que suplir el listado de los valores de la empresa por un catálogo de ámbitos capaz de provocar la reflexión ética sin rebasar su territorio.

Pensamos entonces, en un acto de confianza en la sabiduría de las tradiciones morales milenarias, en sus preocupaciones recurrentes, ineludibles para sus códigos. Un recurso sugerente a más no poder es la ley mosaica.<sup>215</sup> En ella, al igual que en otras tradiciones, se distinguen al menos las siguientes categorías: la palabra, la vida, la propiedad, el trabajo, las relaciones, lo sagrado. Los explico brevemente:

#### 4.3.3.1.1 Ética de la palabra

La palabra ha sido una de las preocupaciones recurrentes de la reflexión moral. En ella intuimos al mismo tiempo un instrumento fundamental e ineludible para la generación del vínculo comunitario y un arma capaz de herirlo, incluso de manera grave o irreversible.

De ahí que *la verdad y la mentira, la discreción, la difamación, el ocultamiento de lo cierto, la calumnia* y, en general, la administración del discurso -delicado sacramento- constituya un tema siempre presente, incluso obsesivamente presente en cualquier tradición moral. Nos sorprende tanto la capacidad de los lenguajes para tocarnos y congregarnos, como nos preocupan tiempos en que las palabras otrora significativas para nosotros, desgastadas por la mentira, pierden su capacidad de entusiasmarlos y de constituir para las sociedades referentes comunes.

Esta reflexión si bien es relevante en lo cotidiano adquiere mayor importancia en los momentos disruptivos, aquellos en que la sociedad siente la vocación vital de escribir su historia o de reescribirla, en tiempos interesantes: de crisis, de transición, de cambio, de esperanza.

La historia (lo sabemos desde Ricoeur), más que una colección de hechos, es la narrativa que se construye con ellos. Los hechos son los ladrillos; la narrativa es la arquitectura.

---

<sup>215</sup> Quizás desde una motivación análoga, el filósofo empresarial Carlos Llano Cifuentes, sostiene que “ningún código de conducta en una empresa debería formularse sin tener como marco referencial el decálogo bíblico”, Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997



Los hechos son las notas; la narrativa, la música.

Así como dos personas, a partir de hechos –ladrillos- similares construyen narrativas sorprendentemente distintas y terminan siendo *dos* arquitecturas existenciales distintas, también dos países o dos empresas componen cotidianamente diferentes melodías y ritmos desde datos fácticos (notas, silencios) análogos.

Hay narrativas que invitan al compromiso, a la solidaridad y a la confianza, que liberan nuestro talento y lo ponen solidariamente al servicio de la construcción de la *polis*. Hay otras que llaman a la desesperanza, a la inmovilidad, al recurrente fracaso. Hay narrativas que nos atan a la noria de una historia entendida así: como la condena a una repetición inevitable y desgraciada. Otras, como el perdón, nos liberan de cara al futuro y nos posicionan políticamente<sup>216</sup>.

Nuestra era, la de la información, revela gradualmente que las empresas son ámbitos críticos para la producción de información y la construcción de narrativas; y el terreno al que nos referimos tiene que ver con la responsabilidad en el ejercicio de esta función.

¿Cuáles son nuestros criterios en el ejercicio publicitario y mercadológico? ¿Qué información sobre nuestros productos, políticas y procedimientos debemos proporcionar a nuestros clientes? ¿Cuál a nuestros proveedores, distribuidores y a las comunidades en que operamos? ¿Cómo debemos manejar la información que clientes, colaboradores, accionistas y proveedores nos confían? ¿Con qué criterios se define en una empresa la frontera entre la información pública y la que no lo es? ¿Cómo define y cuida lo que considera confidencial? ¿Qué tipo de comunicación debe establecer la administración de una empresa con sus accionistas mayoritarios y minoritarios? ¿En dónde se define la frontera entre la información confidencial y la pública en una empresa privada? ¿En dónde en una empresa pública o en una dependencia gubernamental? ¿Cuáles son los vicios en el manejo de información (ocultamientos, verdades a medias, etcétera) que debemos evitar? He aquí el tipo de preguntas que surgen en este primer ámbito de discusión ética que el código está llamado a responder.

---

<sup>216</sup> Vale la pena agregar que hay quien ha propuesto que nunca es tarde para deconstruir y reconstruir la historia personal, que –siguiendo nuestra metáfora- existen obras magníficas construidas con ladrillos de demolición, que nunca es tarde para tener una infancia feliz.

#### 4.3.3.1.2 Ética de la propiedad

El *no robarás* judío es clara manifestación de la preocupación y el cuidado que la ética ha tenido ancestralmente por la propiedad.

¿Qué pertenece a cada quién? ¿Cómo fijar reglas que permitan, definido lo anterior, respetar el patrimonio de todos? ¿Cuáles son los límites de la propiedad individual? ¿Qué se entiende por bienes públicos, comunitarios o privados y a quien le corresponde cuidar de ellos? ¿Existe lo que por su dignidad no puede pertenecer a nadie? ¿Cuáles son las formas contemporáneas de la esclavitud? Son preguntas que no han abandonado la reflexión de las diversas tradiciones éticas a lo largo de la historia.

En el ámbito empresarial contemporáneo las inquietudes de la ética de la propiedad se traducen en la construcción de políticas salariales justas, en criterios de fijación de precios que trasciendan la ley de la oferta y la demanda comprendiéndola, en el cuidado de los bienes ajenos y del patrimonio común de la empresa, en el establecimiento de políticas justas de pago a proveedores, en el pago de impuestos y en un balance social y ecológico sustentable entre otros temas.

Existen pues pronunciamientos y prohibiciones que en este ámbito de cosas pueden darse para cada uno de los grupos de interés tan relevantes como las que se suelen encontrar en el ámbito de la que hemos llamado *ética de la palabra*.

#### 4.3.3.1.3 Ética de la vida

La vida es una frágil y enigmática realidad que ha sido puesta al cuidado de la ética y ha sido al igual que la propiedad y la palabra una de sus obsesiones ancestrales.

A la devoción milenaria y al asombro que nos merece la vida humana –*el no mataras*– se ha sumado en los años recientes la sensibilidad a los equilibrios que la sustentan que por primera vez en la historia se descubren amenazados y frágiles. Se ha sumado incluso, con tinos

y desatinos, una sensibilidad adicional a la vida de otras especies animales y vegetales enriqueciendo así el debate y el universo de la bioética, término sintomáticamente acuñado por nuestro tiempo.

Se trata de un ámbito que –por estar vinculado con su propósito- toca de manera muy diferente a empresas de un sector y de otro. Atañe muy directamente la industria alimenticia y farmacéutica, a la de la hospitalidad, y a la de la salud (hospitales, clínicas). Está vinculada de una manera distinta a empresas de riesgo (petroleras, mineras, químicas) que afectan directamente la salud de sus colaboradores y ponen en riesgo la de sus vecinos y toca también de manera sensible aunque menos evidente a empresas de servicios como bancos y medios de comunicación.

Aunque en cada una de ellas la reflexión ética tenderá a adquirir diferentes matices y generar resultados también distintos, el ámbito de la vida es pertinente para todas.

Entre las preocupaciones comunes del cruce *actividad empresarial-ética de la vida* están las siguientes: ¿cómo podemos afectar y debemos promover la salud de nuestro personal? ¿En qué sentido estamos llamados a comprometernos con la salud de nuestros clientes, proveedores y de las comunidades en que operamos? ¿Hasta dónde llega nuestro compromiso ecológico y cómo se coordina con el de las instancias estatales que cuidan del medio ambiente? ¿Cómo contribuimos al establecimiento de una relación sustentable con el medio ambiente?

#### 4.3.3.1.4 Ética del trabajo

El área de personal de un banco me invitó en una ocasión a facilitar con una reflexión el proceso de un grupo de personas a las que había llegado el tiempo de su jubilación.

Al principio me llamó la atención tanto la juventud del grupo como su aparente desazón. Luego, ya en la interacción con ellos, me enteré poco a poco que no se trataba, como había pensado inicialmente, de un programa de jubilación cualquiera, sino de uno *anticipado* al que, a decir verdad, no se habían adherido voluntariamente. Con todo, se llamaba *programa voluntario de jubilación anticipada*. Así son los eufemismos de la vida organizacional y así el tipo de situaciones y retos que las empresas presentan a su gente.

Nuestro diálogo fue por demás revelador. Algunos de ellos, a pesar de las circunstancias que he descrito, reconocieron haber deseado durante años que llegara el momento que, ahora, no sabían cómo manejar. Se reconocieron víctimas de la manera como habían organizado y concebido el tiempo durante años, de la propia frontera que ahora parecía inútil entre el tiempo libre y el laboral, especialmente de la postergación de su felicidad. Fatigados se reconocieron víctimas de *la trampa del futuro*.

Los problemas derivados del tiempo y la energía que el trabajo absorbe (temas como la calidad de vida, el equilibrio vida-trabajo o la edad de jubilación) ocupan una parte considerable de las conversaciones y preocupaciones entre el personal de las empresas en la llamada sociedad del cansancio. Mientras los colaboradores se sienten demandados en exceso, los empleadores se cuestionan si sus colaboradores dedican a su labor el total del tiempo, concentración y energía que deben dedicarle. De ahí que la reflexión ética sobre el esfuerzo y el trabajo puedan ser también (sobre todo en el caso de los accionistas y colaboradores como stakeholders, pero también en el de proveedores y distribuidores) un ámbito adicional de reflexión.

#### 4.3.3.1.5 Ética de la relación

Las empresas constituyen un espacio de interacción privilegiado de nuestro tiempo en el que las relaciones pueden reconocer y promover o no la dignidad humana. De ahí que la reflexión filosófica sobre la calidad de relación que se busca establecer entre colaboradores y jefes, entre personas de distintas generaciones o género y entre compañeros en general, así como con la persona de clientes, proveedores, accionistas, etcétera constituye también un ámbito de reflexión necesario.

Una vez definido el territorio de esta tercera intersección posible, se abre la pregunta sobre si las cuestiones vinculadas con la conducta sexual pueden agruparse en este rubro o en el ya mencionado de la ética de la vida. Lo cierto es que éste delicado terreno no debe ser omitido y que, desgraciadamente, los casos vinculados con la integridad y la sexualidad (principalmente el acoso) suelen ser los más numerosos en no pocas empresas.

Metodológicamente optamos por incluir en este rubro el ámbito de la sexualidad y que para fines del taller es necesario simplemente hacer esta aclaración frente al grupo de manera oportuna.

Esta opción nos deja en claro que no todos los temas atañen al total de los stakeholders de la misma manera. Pero lo es también el que la revisión del total de las intersecciones que propondremos unas líneas más adelante provoca una revisión amplia de grupos contra ámbitos que nos garantiza no dejar fuera del código ningún tema crítico.

#### 4.3.3.1.6 Ética de lo sagrado

La ética organizacional, tal como lo proponemos en este trabajo, forma parte de la ética cívica. De ahí que en principio cualquier temática propia de las éticas de máximos le sea ajena.

Existen, sin embargo, en la historia de la humanidad, sucesos que nos invitan a cuestionar la manera como hasta entonces habíamos visto las cosas y nos retan a ampliar nuestros horizontes conceptuales. Se trata del tipo de acontecimientos que desatan estupor e indignación masivos y que, luego, quedan marcados de manera indeleble en el inconsciente colectivo.

Pienso en palabras de la magnitud de Chernóbil, Auschwitz, Tlatelolco o Ayotzinapa. Pienso en palabras como Acteal o Hiroshima tan desconocidas antes como inolvidables después de dicho acontecimiento puntual.

Se afirma y con razón: *no podemos hacer filosofía como antes de Auschwitz*. Suelen también hacerse preguntas como ¿cuáles fueron las premisas (ideas y creencias) que nos llevaron hasta allí? ¿Cómo evitar su repetición? Son preguntas que estimulan la generación de nuevos paradigmas, narrativas, instituciones, propuestas.

En el caso que nos ocupa, los acontecimientos parisinos de la publicación Charlie Hebdo nos invitan a preguntarnos si la ética mínima está invitada a pronunciarse sobre el respeto que en una sociedad plural todos debemos a las creencias de otros, a lo que para ellos es sagrado.

En términos generales es posible que haya organizaciones que por su historia se sientan llamadas a pronunciarse sobre la libertad y la pluralidad en materia espiritual, sobre el respeto debido a las creencias religiosas, por la vocación de no discriminar ni beneficiar a nadie por causa de sus creencias, sus prácticas espirituales o su carencia de las mismas.

De ahí que en este sentido restringido, la temática de la ética de lo sagrado pueda ser un último necesario terreno de discusión y reflexión en el que quepan este tipo de inquietudes.<sup>217</sup>

#### **4.3.4 Trabajo matricial**

*El punto crucial del taller es aquel en que -habiendo definido por una parte grupos de interés y por otra, valores y ámbitos- se buscan los puntos de encuentro entre ambas realidades.*

Aquí encuentran sentido no sólo la descripción de valores y *stakeholders*, sino todo el trabajo previo del taller. Se trata de preguntarnos cuáles son las conductas concretas que nos comprometemos a propiciar o a evitar para promover la vivencia de cada valor descrito de cara a cada uno de los grupos de interés identificados.

Desde esta pregunta crucial, el talento creativo del grupo suele identificar las conductas específicas que serán la parte esencial del código.

Metodológicamente, este proceso supone al menos cuatro momentos. En el primero, se definen grupos de trabajo en función del conocimiento y la cercanía que los participantes tienen con los distintos grupos de interés.

---

<sup>217</sup> Sobre la relación entre el negocio y las diferentes orientaciones espirituales alrededor del mundo, consúltese Zsolnai, László. *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Springer, 2015.

	Ética de la palabra	Ética de la propiedad	Ética de la vida	Ética del trabajo	Ética de la relación	Ética de lo sagrado
Cientes						
Con colaboradores						
Como colaboradores						
Accionistas						
Proveedores						
Concesionarios						
Medio ambiente						
Sociedad (Gobierno)						
Comunidades						
Competidores						

Gráfico 14: Matriz para la construcción de un código de ética. Fuente: cuadro de elaboración propia

En el segundo, cada grupo de trabajo corre la lista de los valores y ámbitos preguntándose qué significa el respeto a los mismos para el grupo específico cuya sección busca desarrollar. Así, por ejemplo, el grupo encargado de desarrollar la sección de proveedores se preguntará a qué conductas debidas o prohibidas se traduce la vivencia de cada uno de los valores corporativos y de los ámbitos que hemos mencionado (ética de la palabra, del trabajo, de la vida, etcétera) para con dicho grupo.

Un tercer paso consiste en la revisión y validación del trabajo de cada grupo específico por el total de los participantes en el taller.

Finalmente, en un cuarto momento, el pleno del grupo vuelve a los casos identificados previamente como críticos para garantizar que la redacción del código ofrezca realmente una orientación satisfactoria en torno a cada uno de los mismos.

Esta metodología busca en el fondo llevar el agua de los diálogos que conforman el código por un cauce racional. No deja de sorprender, cuando se logra este objetivo, la manera

como el resultado de cada fase del proceso se convierte en materia prima del paso siguiente para finalmente construir fluyendo un código válido y de consenso: empresa en la experiencia y el pesimismo de muchos es casi imposible.

Este fluir racional no es necesario ni está garantizado: tampoco exento de obstáculos. Sus posibles piedras de tropiezo son muchas veces de naturaleza ideológica. Recuerdo un momento en la construcción del código de ética de Pemex en el que esta fluidez (emocionante, hasta estética) se detuvo cuando uno de los participantes en el taller encontró el momento oportuno para insertar una frase prefabricada de alto contenido ideológico, cosa por demás frecuente en dicha industria y en dicha empresa.

Ese tipo de tropiezos que pueden convertir en debate el diálogo racional alimentando además la creencia de que en el ámbito de la ética el consenso es imposible y mermando el buen ánimo del grupo constituyen un reto especial para el facilitador del taller quien utilizando la escucha, proponiendo generando preguntas de precisión y reflexiones cortas, manteniendo el tono cordial del diálogo (y utilizando la confrontación directa sólo como un último recurso) está llamado a regresar el flujo de la discusión al cauce racional confiando en su propia metodología.

#### **4.4 Reglas para poner reglas**

*Sería fantástico que todo fuera como está mandado  
y que no mandara nadie*

Serrat

Para serlo, un taller requiere producir algo concreto. Así como en un taller de pintura los participantes crean un cuadro, en el taller que estamos describiendo los participantes deben construir el código de su empresa, al menos de una buena primera versión del mismo.

De ahí que las *reglas para poner reglas* que describimos a continuación sirvan, a manera de advertencia, como una guía para la redacción. Se basan en la observación crítica del funcionamiento práctico de reglas, códigos y prohibiciones diversas en sociedades y empresas concretas y suelen ser bien recibidas por los grupos en el momento inmediato anterior a la redacción de sus códigos.



Estas reflexiones parten de la sospecha de que el conjunto de lo que se prohíbe o permite en determinado grupo humano, así como la frecuencia y la manera en que se hace (suplicante o impositiva, evidente o silenciosa) constituye una radiografía de su estructura moral, al tiempo en que habla de las convicciones de quien manda y de quien obedece, de sus creencias y del pacto social existente entre ambos. La estructura jurídica de una sociedad (esa compleja arquitectura de órdenes, leyes, normas, reglas y códigos) constituye un rostro especialmente revelador de su alma.

El universo de las normas despierta de manera muy especial nuestras filias y fobias, también nuestra curiosidad. Es posible que, teniendo corazón de anarquista o de legislador, nos hayamos visto alguna vez en la necesidad de proponer normas para nuestra familia, vecindad, empresa o área de trabajo, o quizás al menos nos hayamos visto en la tentación de hacerlo. Si es el caso, estas “normas para poner normas” pueden servirnos. Si perteneces, como yo, al grupo de los curiosos, tal vez encuentres en ellas algún aprendizaje digno de ser considerado.

No se trata de reflexiones que provengan de ninguna investigación formal sobre la técnica legislativa o jurídica, sino de la curiosidad de alguien que, con cierta capacidad de asombro, ha abierto sus ojos para reflexionar sobre algunas de las prohibiciones que pueblan nuestras ciudades, carreteras, pueblos, iglesias y lugares públicos.

#### **4.4.1.- No sostengas una prohibición que se viola sistemáticamente**

Las vueltas prohibidas que todo mundo se da, al igual que los semáforos que no se respetan y los límites de velocidad que nadie cumple no son un espectáculo cotidiano en todos los países ni dejan de ser un fenómeno sociológico digno de ser considerado. Quienes lo testificamos cotidianamente terminamos cuestionando de manera más o menos consciente la eficiencia de quien debe garantizar su implantación (o peor aún, su autoridad moral) y la existencia misma de la norma.

Dicho de otra manera, cuando una norma se viola sistemáticamente lo que se devalúa que es la norma misma o la autoridad. De aquí que en los casos en que está en nuestras manos sostener una prohibición de éstas, por el beneficio de la norma debamos ya sea lograr que se

cumpla, ya sea erogarla. No tomar una decisión al respecto equivale a devaluar el propio sistema de normas.

Los códigos de ética de las empresas no están exentos de caer en este vicio. Cuando en su redacción dejan rastros de puritanismo, cuando sus reglas no son viables o están en camino de serlo o cuando su redacción es insensible a la cultura organizacional a la que va dirigido, supuesto que puede generarse cuando el código de una empresa global se impone idéntico en países que no lo son.

Una formulación concreta (que inicialmente parece afortunada) tal como “nos comprometemos a utilizar los recursos de nuestra empresa exclusivamente para los fines para los que ésta los ha destinado” prohibiría por ejemplo que cualquier colaborador utilizara la línea telefónica de su empresa para hablar con sus hijos o con su esposa o que utilizara la fotocopiadora de la misma para duplicar el acta de nacimiento que le requieren en la oficina de pasaportes, prácticas por demás comunes y hasta necesarias en las organizaciones. No deja de ser necesario que los colaboradores no abusen de los recursos de las organizaciones en su beneficio. De ahí que, siguiendo el principio que hemos expuesto, quien redacta un código esté retado a encontrar una mejor redacción que no se viole sistemáticamente.

#### **4.4.2.- No prohíbas lo que a nadie se le ocurre hacer**

En las carreteras de México es común encontrar la señal “no deje piedras en el pavimento”, que, como muchas otras, ha pasado a formar parte del paisaje de nuestros viajes y, como tal, no nos sorprende ni nos dice mayor cosa.

Son normalmente los extranjeros quienes, con mayor capacidad de asombro, nos hacen caer en la cuenta de la inutilidad de dicho señalamiento. Alguna vez un extranjero radicado en México me decía: "Normalmente traigo la cajuela un cargamento de piedras y muchísimas ganas de dejarlas en la carretera; gracias a ese señalamiento, me abstengo de hacerlo."

Su ironía lleva a reflexionar sobre la pertinencia de sostener o de crear señalamientos explícitos sobre cuestiones estadísticamente improbables. Quizás se trata simplemente de saber

que daña más (por ejemplo a la carretera) si sostener dicho señalamiento o quitarlo. Hipotéticamente cuando las cosas son a tal grado improbables, valdría más la pena lo segundo.

Normalmente se trata de reglas que si bien tienen un origen histórico rastreable (en el ejemplo específico que he citado, es sabido que antes de que los autos tuvieran frenos de mano, era necesario para cambiar una llanta trabar con piedras las otras tres, especialmente cuando la maniobra se hacía en una bajada o subida en el camino), no fueron cuestionadas en el momento en que se volvieron obsoletas. Esta precaución es especialmente válida en códigos de ética dado que ellos no buscan pronunciarse sobre el total de situaciones imaginables que pudieran ocurrir en una organización, sino únicamente sobre aquellas que en realidad son críticas. La eliminación de normas obsoletas, junto con la adhesión de nuevas normas relativas a los dilemas y problemas emergentes, una responsabilidad del comité de ética.

#### **4.4.3.- No pongas demasiadas reglas, ni demasiado pocas**

Las organizaciones que han generado entornos excesivamente normados terminan desatando el demonio de la sobrerregulación y condenándose a vivir en su infierno. Cuando el exceso y la complejidad de las normas entorpece o imposibilita aquello que las normas están llamadas a orientar y a facilitar, podemos intuir sanamente que ha llegado el tiempo de cuestionar el sentido de dichas normas.

No son pocos los servidores públicos que en México se encuentran más preocupados por cumplir la normatividad que pesa sobre su trabajo, que por realizarlo; quienes sienten que las reglas penden sobre su cabeza como la espada de Damocles; quienes dedican mayor tiempo estudiar leyes y consultar abogados que a resolver problemas y se van finalmente aislando de las necesidades, demandas y expectativas ciudadanas que dan sentido a su trabajo. Así como un exceso de vestimenta nos hacen perder la sensibilidad al clima, la normatividad deja muchas veces de ser una herramienta para convertirse en el impermeable que aísla a un funcionario o un gobierno de las necesidades y de la agenda de los ciudadanos. En empresas como la paraestatal mexicana Pemex sorprende el que una gran cantidad de ejecutivos, muchas veces ingenieros químicos o petroleros, estudien diplomados en derecho no por haber cambiado de vocación, sino por el temor que les genera violar una de las normas que rigen su actuar y a las que se encuentran irremediabilmente vinculados. Saben que una firma les puede implicar

consecuencias terribles de orden penal. Tienden en no pocas ocasiones a paralizarse no aplicando los presupuestos que les han sido autorizados. Luego descubren que en no pocos casos el subejercicio del presupuesto –el no firmar- también puede acarrearles consecuencias legales. Entre la espada del ejercicio indebido de la función pública y la pared del subejercicio optan angustiosamente por estudiar derecho.

No es raro que en este kafkiano ambiente una de las grandes resistencias a redactar un código fuera la de estar enredando y engrandeciendo aún más el engendro burocrático. Fue necesario diferencias claramente el universo ético del jurídico; mostrar incluso que un entorno ético abona se tiende a evitar la regulación excesiva. Hecha la reflexión, no pocos de los detractores del código se convirtieron en entusiastas del mismo.

En el extremo opuesto, una sociedad carente absolutamente de prohibiciones puede degenerar en un entorno caótico, incapaz de hacer sentir a sus miembros la seguridad de un marco normativo y en la que se terminara cuestionando o perdiendo el sentido de lo jurídico.

Este escenario sólo se antoja viable en una comunidad madura, como la que sueñan Serrat y los anarquistas, en una cuyos miembros han desarrollado en el diálogo una visión similar sobre la ética y los ideales que los congregan, incluso sobre la forma en que deben buscarse. Pero en una sociedad crecientemente compleja y plural como la nuestra a no existencia de normas explícitas se antoja simplemente utópica.

Si, como en los exámenes psicométricos, se tratara de elegir entre el extremo de la sobrerregulación y de la carencia de normas, yo no dudaría en optar por el segundo (sospecho incluso que esa sería la opción de muchos de los que creemos que la comunidad es un entorno ideal para el desarrollo humano). Desafortunadamente no hemos construido un tipo de grupo humano suficientemente maduro para prescindir de las normas, lo cual es a mi juicio la bella utopía que impulsa y justifica el anarquismo. Afortunadamente, no se trata de una opción del tipo todo o nada.

Una visión realista sería adecuar al tipo de sociedad que tenemos, nos invitaría simplemente a reflexionar sobre la cantidad de reglas explícitas que cada grupo humano es capaz de soportar, así como sobre el número óptimo de señalamientos que facilitarían el cumplimiento de una nueva norma, sobre su frecuencia: ni tantos que quemen a la norma

devaluándola, ni tan pocos no alumbren la vida social perdiendo el sentido de la normatividad y la jurídica.

#### **4.4.4.- No propongas reglas que no estás dispuesto a cumplir**

Uno de los aprendizajes importantes, no exentos del dolor y de sorpresa, que nos ha dejado el desarrollo de códigos de ética en organizaciones consiste precisamente en reconocer que hay normas que si bien son deseables para el desarrollo de una organización (y reflejarían un estado ideal de la misma), no siempre es deseable explicitarlas en un código cuando quienes constituyen organización -y muy especialmente sus líderes- no están preparados o dispuestos a seguirlas.

Además de un principio básico de congruencia, esta norma está fundamentada en la convicción de que mientras las conductas que se prohíben en determinado grupo social definen un perfil mínimo de actuación ética para el mismo, aquellas que se pretenden estimular o exigir no necesariamente reflejan el estado óptimo de desarrollo ético del mismo, sino simplemente un nivel de desarrollo ético que puede considerar alcanzable y exigible.

Sobre esta regla se impone, por supuesto, el principio de nunca caer por debajo de niveles de humanidad aceptables que ilumina la noción de ética de mínimos de Adela Cortina.

#### **4.4.5.- No prohíbas fuera de tu jurisdicción**

Tengo una vecina que por años ha prohibido a cualquiera que estacione su auto frente a su propiedad, no sólo enfrente de su entrada, sino en cualquier espacio que colinde con ella.

Con el tiempo su neurosis y sus letreros de no estacionarse han pasado de ser odiados a ser tolerados, incluso a formar parte del modus vivendi y del paisaje vecinal. La verdad es que su tenacidad pudiera incluso ser digna de admiración si estuviera defendiendo algo sobre lo cual tuviera derecho.

Desde los "franeleros" que, en áreas conflictivas de la Ciudad de México, exigen una cuota a quien pretende estacionarse en los espacios de estacionamiento que han apartado (y amenazan sutilmente a quien no cumple su ley), hasta el gobierno estadounidense, cuando se erige en policía y legislador del mundo entero, pasando por los adultos que regañan hijos ajenos y pretenden castigarlos, van contra la regla que sugiere no prohibir algo que está fuera de su área de autoridad. Posiblemente lo ignoran, aunque lo más probable es que se asuman en pie de guerra conquistando de facto un nuevo territorio de poder que no todos les reconocen. En todo caso es importante reconocer que hay espacios a los que estamos llamados a proponer reglas con mayor fuerza (el interior de nuestra propia organización por ejemplo) y otros (el de nuestros proveedores o competidores por ejemplo) en las que debemos limitarnos a proponer reglas que, aun siendo valiosas, sólo adquirirán validez plena cuando sean explícitamente aceptadas por sus afectados.

Estas cinco primeras "reglas para poner reglas" están fundadas en dos principios complementarios que vale la pena explicitar: el primero, de corte económico, que consiste simplemente en considerar el nivel de exigencia y número de normas que una sociedad puede cumplir. Se debe invitar a una sociedad a participar del juego jurídico, pero no hacerlo tan difícil como para dejar a todos fuera.

El segundo principio fue genialmente incluido y llevado a la práctica por Gandhi quien legitima una norma es quien la obedece y lo hace en la medida justa en que está dispuesto a obedecer. Si, como en el genial pasaje de El Principito, quien manda se queda solo no sólo se despoja de poder sino que el juego social pierde nuevamente sentido.

Si el aparato jurídico está finalmente cimentado en la relación dialéctica existente entre quienes mandan y quienes están dispuestos obedecer, es necesario para quien está en posición de legislar - gerente, senador, maestro o padre de familia- partir de un conocimiento profundo de su universo social. Específicamente, es importante la sensibilidad a los usos y costumbres de dicho grupo, su moral, así como el conocimiento del grado de desarrollo de su conciencia ética.

Finalmente, es en la tensión entre las costumbres actuales y las aspiraciones de una sociedad donde las normas adquieren sentido. Una sociedad está dispuesta a acatar normas cuando ya no está de acuerdo con lo que es y ha visualizado una mejor manera de que sea. *El trecho existente entre el dicho y el hecho es propiamente el terreno del derecho.*

#### **4.4.6.- No intentes legislar sobre la imaginación ni controlar la espontaneidad**

Parte del sufrimiento de las mentalidades orientadas altamente controladoras lo origina su dificultad para comprender que los demás no piensan como ellos mismos, que no se les ocurre lo mismo, ni tienen las mismas rutinas de pensamiento ni la misma disciplina sobre su imaginación. Cuando nos orientamos a controlar nos cuesta trabajo entender que los otros son sencillamente *otros*, nos duele la distancia entre nuestra imaginación y nuestro deber ser y el ser de los demás. Por ello podemos caer fácilmente en la tentación de legislar sobre la imaginación y la espontaneidad de los demás.

De ahí que señalamientos del estilo “no provoques tentaciones en la casa del Señor”, “no provoques miradas de tentación” y el “don’t even think of parking here” de Washington sean normalmente hijos del control.

No es difícil caer en la cuenta de que la imaginación, la espontaneidad y la libertad humanas tengan por su naturaleza una determinada dosis de rebeldía que les lleve a rechazar el control al grado de realizar de manera más o menos automática aquello que se supuestamente se les estaba prohibiendo. ¿Quién puede cumplir la orden de “no pensar en un elefante” por ejemplo?

Dicho de otra manera: este tipo de señalamientos terminan teniendo el efecto paradójico de provocar precisamente lo que se proponían inhibir. El universo de lo “prohibible” y “exigible” resulta ser menor de lo que una mentalidad jurídica puede suponer. Al menos el terreno de la imaginación y el del espontaneidad humanas escapan por su naturaleza a su jurisdicción.

#### **4.4.7.- Evita reglas que se refieran a sí mismas**

*Esta afirmación es falsa* constituye un clásico ejemplo de una paradoja lógica: si la tomamos por cierta, resulta ser falsa y viceversa. Además, no es posible escapar de ella cuando navegamos en el mismo nivel lógico en el que está planteada. Una de las características de ese

tipo de nudos lógicos<sup>218</sup> es la autorreferencia: se trata de afirmaciones que se refieren a sí mismas.

En el caso las normas, la autorreferencia, además de ser sintomática de un tipo de proclividad inconsciente al iuspositivismo, es cuestionable en su utilidad. Es el caso de las señales del tipo “respete las señales” u “obedezca las señales” de nuestras carreteras que nos hacen pensar: si van dirigidas a quienes violan las normas sistemáticamente, carecen de sentido; mientras no agregan nada a quienes las cumplen.

La convicción de Douglas Hofstadter de que ningún sistema se sustenta a si mismo nos invita a cuestionar la utilidad de normas autorreferidas, incluso la de todo un universo jurídico sin referencias extrajurídicas. Para este científico, filósofo y académico estadounidense las paradojas normativas y las llamadas “trenzas extrañas” que se derivan de ellas sólo logran desarticularse cuando se evita la autorreferencia en las reglas<sup>219</sup>.

#### **4.4.8.- Verifica tus premisas**

Por muchos años, quien transitaba en carretera entre la ciudad de México y Jalapa podía leer la señal: “cuando maneje no tome”.

Es por demás interesante reflexionar sobre lo que presuponen dicho señalamiento y quienes lo realizaron: que la gente normalmente toma, y que por ende debe exigírseles que cuando conduzcan un automóvil (lo cual hacen con menor frecuencia que el tomar), se abstengan de hacerlo. Años después el letrero cambió y las carreteras mexicanas lucían una nueva señal: “Cuando tome no maneje” cuyo presupuesto había cambiado favorablemente. Ya era más frecuente el manejar que el tomar, aunque se seguía presuponiendo que todos los conductores bebían. Esta señal ha cambiado hoy su forma a un simple “si toma no maneje”, que, aunque sigue vinculando el tomar necesariamente con el alcohol, ya no considera que todos los

---

<sup>218</sup> En su magistral obra *Gödel, Escher, Bach un eterno y grácil bucle* (Barcelona Tusquets Editores & CONACYT, 1998) Douglas Hofstadter muestra como la autorreferencia constituye la esencia de lo que denomina “trenzas extrañas”, sistemas ascendentes, o descendentes, en cuyo final se encuentran con su origen.

<sup>219</sup> Sobre el fenómeno de la autorreferencia y la manera de eliminar este tipo de paradojas (así como las “trenzas extrañas” que se derivan de ellas) existe una exposición amplia y brillante en *Gödel, Escher, Bach*, de Douglas R. Hofstadter, p. 24 a 26.



automovilistas somos bebedores, ni que consumimos alcohol con más frecuencia que con la que manejamos.

Es muy importante revisar y en su caso reconsiderar los presupuestos de nuestras reglas (lo que las mismas dan por hecho, lo que asumen) dado que ellos constituyen mensajes implícitos que paradójica y tácitamente pudieran reforzar la conducta que aparentemente buscan suprimir. Así, el “cuando maneje no tome”, que va dirigido a una sociedad de bebedores, terminaría reforzando una cultura del alcohol, el “disminuya su velocidad” -cuyo presupuesto es que los automovilistas conducen a exceso de velocidad- estaría reforzando dicha práctica, etcétera.

Toda prohibición parte necesariamente de un presupuesto. Lo que sugiere esta consideración es simplemente no obviarlos para que quienes tienen la responsabilidad en cualquier grupo o sociedad de explicitar una regla cuestionen lo que las reglas dan por hecho y se pregunten si no están reforzando tácitamente una conducta inexistente o no deseada.

#### **4.4.9.- No regañes**

A veces pienso que a las sabias máximas del Eclesiastés<sup>220</sup> pudiera agregarse “hay un tiempo para educar y un tiempo para soltar”. Quien hace del total de las ocasiones de interacción que le da la vida una ocasión para dar una lección a los demás termina normalmente ahuyentando a la gente. La redacción de un código de ética empresarial no es la excepción.

Hay quien aprovecha la ocasión de legislar para educar a su manera: regañando al tiempo en que pone en manifiesto sus obsesiones y debilidades.

A mi juicio, independientemente de la funcionalidad conductual que en ciertos entornos puedan tener sus normas, el momento de normas, el de la educación y el del regaño a sus potenciales trasgresores deberían ser distintos entre otras cosas porque quien regaña parte del supuesto de que la mayor parte de la gente ha trasgredido la norma o está dispuesto a transgredirla.

---

<sup>220</sup> Eclesiastés 3.

#### **4.4.10.- Reintegra a los transgresores**

Se nos ha dicho que antes de proponer una regla deberíamos estar seguros de tener la capacidad judicial de hacerla cumplir, así como el capital político necesario para modificar las costumbres e intereses que supone su incumplimiento. Adicionalmente, se requiere contar con un sistema de consecuencias justo para sus trasgresores y, sobre todo, con la capacidad de reintegrarlos.

Las reglas se vuelven inhumanas cuando no consideran a las personas, incluidas quienes, al violar las reglas, quedan fuera del sistema.

Los sistemas que son incapaces de reciclar a sus transgresores están condenados ya sea a la doble moral y a la hipocresía, como el puritanismo, ya sea al segregacionismo fascista.

Desgraciadamente, cada vez son más las empresas, escuelas e instituciones diversas que, incapaces de reintegrar a las personas que incumplen sus normas, terminan creando un sistema de embudo que los deja sistemáticamente fuera. Existe incluso quien se ufana de este tipo de sistemas sin darse cuenta que la extrapolación de su lógica conduce necesariamente a la generación de basureros sociales incapaces de cualquier forma de “readaptación social” como nuestro actual sistema penitenciario, e incluso a los campos de exterminio.

En términos generales, podemos afirmar que cuando las normas, incluso la mejor de ellas, se ponen por encima de las personas, incluso sobre la peor de las personas, el sistema normativo pierde su sentido original, que es el de promover el desarrollo social.

#### **4.4.11.- Antes de transformar una regla, conoce su historia.**

Me gusta la historia del recién casado que sorprende a su esposa pidiendo al carnicero que corte 20 centímetros a una pata de puerco antes de enviársela y que, al ser cuestionada por su marido por tan extraña petición, reconoce ignorar la razón de ese primer paso de una receta largamente atesorada por la familia. Después de haber acudido a su suegra y de no obtener

ninguna explicación convincente (la suegra pensaba que dicho corte era la clave del increíble sazón de la pata de puerco que preparaban en familia), el joven esposo acude a la abuela de su cónyuge para saciar su curiosidad sobre tan singular costumbre familiar, para descubrir que ésta se remonta años atrás: el horno de la abuela era muy chiquito, la pata de puerco no cabía completa y había que cortarle un pedacito.

La historia narra de manera simple lo que no siempre reconocemos: que toda norma, por absurda que parezca, tiene una historia y que, aun cuando sea obsoleta, en su momento respondió a una determinada necesidad social. Invita no tanto al desacato sino a la comprensión del sentido de las normas, sugiere además que cuando las necesidades sociales a las que una norma responde han cambiado, debemos cuestionar la vigencia de la norma y, en su caso, modificarla.

Cuando decidimos modificar una norma obsoleta, el tiempo en que ésta, siendo absurda se ha mantenido promulgada se vuelve en nuestra contra. A mayor tiempo, mayor riesgo de que en torno a la norma obsoleta si en diversos intereses de poder: el del carnicero que cobra más por “cortes especiales”, el del afilador que da servicio a la carnicería, el de la empresa que deben de los cuchillos e incluso la creencia de los comensales convencidos de que dicho corte constituye la clave del éxito de la receta, misma que, por supuesto, a muchos interesa sostener.

Así pues, antes de proponer el cambio de una norma, por absurda obsoleta que parezca, requerimos conocer su historia, calcular la fuerza de quienes no les interesa que cambie y, en su caso, después de realizar el cálculo político, realizaron estrategia para la modificación, erogación o sustitución de la regla.

#### **4.4.12 Un comentario final y un listado de verificación**

Aunque la existencia de normas es inherente a la vida social, el universo jurídico está llamado a conocer sus propias reglas y fronteras, de las cuales hemos dado en esta reflexión sólo una muestra.

Cuando el universo de las normas se traiciona a sí mismo, desconoce sus fronteras o intenta transgredirlas cae en contradicciones graves y paradojas. Más allá del universo de las

normas, que refiere necesariamente las costumbres de una comunidad en busca de perfeccionarlas, se encuentran por ejemplo el de la ética y el misterioso universo humano, que obviamente lo trasciende.

Como tantas otras cosas, la jurídica está llamada a conocer y respetar sus fronteras para ubicarse en el contexto justo en el que puede servir a desarrollo de una sociedad.

Más allá de ello (y volviendo a nuestra secuencia práctica) vale la pena recordar al conductor del taller previo al inicio de la fase de redacción, casi a manera de un listado de verificación, es importante: a.- Garantizar que el total del equipo esté consciente de la relevancia de la redacción del código para la vida organizacional y de su contribución a la misma, vista como oportunidad y responsabilidad. b.- Contar con la convicción del grupo de que la tarea de construir el código es alcanzable. En este segundo punto, un marco como el que hemos expuesto al inicio de este trabajo (que ubica la ética empresarial en el marco de las éticas aplicadas y de la ética mínima), puede, por su capacidad de desarticular creencias limitantes en torno al tema, ser de especial utilidad. La resolución fluida y satisfactoria *in situ* de casos (dilemas y problemas éticos probables en la vida organizacional) mediante el diálogo facilitado suavemente suele ser también un elemento que alimenta la confianza del grupo en su capacidad de resolver temas éticos (y en el diálogo como herramienta) que será fundamental más adelante en el taller. c.- Es fundamental por supuesto provocar un estado anímico propositivo y flexible que facilite el trabajo creativo y colaborativo necesario para la redacción del código.

Aunque en ocasiones parezca demasiado, el tiempo que se dedique durante la primera parte del taller al logro de estas premisas suele remunerar en eficiencia en el momento en que se redactan las diversas secciones del código. En contraposición, querer ahorrar tiempo en esta primera parte del proceso suele ser contraproducente y generar no pocos obstáculos y extravíos tanto de corte ideológico como emocional, al momento de redactar.

#### **4.5 Algunas formulaciones afortunadas**

Una metodología es exitosa en la medida en que facilita a cada organización y a sus colaboradores enfrentarse satisfactoria y válidamente a las situaciones específicas que sus

circunstancias y su momento les presentan. Copiar fórmulas de otras empresas, por afortunadas que parezcan, es de suyo cuestionable.

El objetivo de compartir algunas formulaciones afortunadas derivadas de esta metodología -tal y como lo hacemos en esta sección- responde más bien a la necesidad de:

a.- Mostrar algunos ejemplos concretos de la aplicación de la metodología descrita.

b.- Ofrecer algunos puntos de partida y provocaciones que la reflexión de otras organizaciones pueda perfeccionar y adecuar a sus circunstancias.

c.- Mostrar la manera como dichas formulaciones responden a situaciones específicas y, en su caso, retan nuevamente a la reflexión.

#### **4.5.1. Clientes**

En virtud de la filosofía de calidad, hondamente arraigada en la cultura organizacional global, los clientes constituyen el *stakeholder* externo, para cuyas necesidades y expectativas las empresas han desarrollado mayor sensibilidad y mejores sistemas de comunicación.

Las empresas contemporáneas saben que en un entorno abierto para la competencia global la percepción de los clientes es determinante para supervivencia. Por eso desarrollan continuamente mecanismos que les permitan acercarse a ellos.<sup>221</sup>

El ámbito ético no es una excepción a esta tendencia. Veamos un par de ejemplos en este sentido.

En el capítulo dedicado a clientes del código de la Bridgestone Firestone de México se lee: *"No aceptamos ocultar u omitir información sobre nuestros productos que dañe la integridad*

---

<sup>221</sup> Sobre la necesidad de la industria de tener un canal bidireccional de comunicación con los clientes, consúltese: Leuenberger, Andres F. "The Concerned Public: A Management Challenge" in Ulrich, Peter. *Facing Public Interest: The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1995.

*física de nuestros consumidores*<sup>222</sup> Esta formulación, aparentemente genérica e inocente, que nace de la intersección de la llamada “*ética de la palabra*” con el *stakeholder* “clientes”, refleja uno de los capítulos más difíciles de su historia reciente.

En el año 2000, estallidos de neumáticos causados por la separación de las bandas de rodadura de las cubiertas traseras en camionetas Ford Escape provocaron la muerte de casi cien personas y una controversia histórica de orden legal y moral entre ambas empresas<sup>223</sup>, con fuerte repercusión en las finanzas, sobre todo de la llantera japonesa. La organización se propuso por todos los medios a su alcance evitar una nueva tragedia de esta magnitud reforzando sus sistemas de calidad, pero atendiendo también la ética y la transparencia.

Un segundo ejemplo, propio de esta misma sección y de este mismo cruce, deriva de la preocupación por incrementar la ética en materia de publicidad sin dañar la efectividad de la misma. En el código de Volkswagen de México se lee una formulación especialmente afortunada en este sentido: “*nos comprometemos con nuestros clientes a desarrollar nuestras estrategias publicitarias armonizando la veracidad respecto a nuestros productos con el arte de despertar y promover el deseo hacia los mismos*”<sup>224</sup>.

#### **4.5.2 “Con” colaboradores**

La relación de una organización con sus colaboradores presenta problemas éticos especialmente sensibles sobre los que el código está llamado a pronunciarse. Éste es un terreno en el que el sentido histórico de la sensibilidad moral se hace especialmente presente.

Prácticas como la inclusión de pruebas de embarazo o de VIH en el proceso de reclutamiento y selección de personal, hoy consideradas discriminatorias -cuestionadas incluso jurídicamente- fueron comunes en el pasado. Los estilos de supervisión de hace algunas décadas nos parecerían hoy abuso de autoridad.

---

<sup>222</sup> Bridgestone Firestone de México, *Nuestro compromiso ético*, 2007. p. 2

<sup>223</sup> Krauss, Michael I. *El ojo de los federales sobre Firestone* 22/9/2000. [www.elindependent.org/articulos/article;www.elmundo.es/2000/09/07/motor](http://www.elindependent.org/articulos/article;www.elmundo.es/2000/09/07/motor)

<sup>224</sup> Volkswagen de México, *Nuestro compromiso ético*, 2005. p. 1

Esto nos invita a preguntarnos cuáles son las formas que la violencia y la injusticia adquieren hoy en día a las que somos todavía ciegos.

Con esta pregunta en la cabeza organizaciones como Bridgestone Firestone decidieron recorrer los diversos momentos de la relación laboral (reclutamiento, selección, contratación, capacitación, liquidación o retiro, jubilación) para regirlos por criterios de justicia.

En esta sección de su código encuentran frases tales como “Procurar la igualdad de oportunidades sin distinción de origen, género, creencia, centro de trabajo, condición social o preferencia sexual”, “Ofrecer criterios objetivos e imparciales en la aplicación de compensaciones y reconocimientos” o “Dar un trato justo a las personas que terminan su relación laboral con la organización”<sup>225</sup>.

#### 4.5.3 “Como” colaboradores

Aun comprendiendo los beneficios de ubicar la ética organizacional y sus códigos en el nivel *meso* de la reflexión moral, organizaciones como Nacional Financiera<sup>226</sup> sienten en algún momento del proceso de construcción de su código la necesidad de explicitar los compromisos que asumen y esperan *como colaboradores* de la misma.

Afortunadamente, tal y como lo hemos dicho con anterioridad, dichas aproximaciones no son excluyentes.

Los colaboradores de Nacional Financiera, reconociendo que los valores de eficiencia e innovación son fundamentales en su cultura organizacional deseada, desarrollaron pronunciamientos tales como “nos comprometemos a hacer uso racional de las instalaciones, los medios, herramientas y recursos que la organización nos confía para la realización de nuestro trabajo” o a “Identificar y promover mejoras e innovaciones en nuestros procesos que nos permitan ser más competitivos y trabajar cada día con mayor calidad”<sup>227</sup> que, al estar desarrolladas por el personal, hablan de su compromiso con la organización y lo estimulan de una manera.

---

<sup>225</sup> Bridgestone Firestone de México, *Nuestro compromiso ético*, 2007. p. 4

<sup>226</sup> Principal institución financiera del gobierno mexicano

<sup>227</sup> Nacional Financiera, *Código de conducta*, 2008. p. 7

#### 4.5.4 Accionistas

La competencia más sentida e inmediata de las armadoras de la industria automotriz no es tanto en la que les presentan otras marcas, sino la que establecen con armadoras de la misma empresa situadas en otros lugares del orbe.

Para decidir en qué planta se debe armar un nuevo modelo, las oficinas corporativas ponen a competir a sus diversas plantas armadoras y suelen otorgar dicha responsabilidad a quien les presenta una mejor propuesta.

La tentación de maquillar dichas propuestas es directamente proporcional a los beneficios que en materia de empleo, crecimiento, desarrollo y poder significan atraer a una planta un nuevo proyecto. No son pocos los casos en que las cifras de dichos presupuestos se maquillan y se modifican “a la baja”, con el fin de atraer una decisión de inversión para luego, una vez asegurado el proyecto, ajustarlas a la alza argumentando cambios en el entorno.

Para combatir esta nociva práctica de engaño Volkswagen de México plasmó en su código: “no toleramos ofrecer información a los accionistas de forma no fidedigna y sesgada u ocultarla total o parcialmente”, compromiso que, expresado en términos positivos se traduce a: “nos comprometemos a informar con claridad y sentido de oportunidad (a los accionistas) sobre cualquier situación que sea de nuestro conocimiento y que pueda tener impacto relevante en sus resultados e intereses”.<sup>228</sup>

Nacional Financiera, aunque en su carácter de organización pública no tiene propiamente accionistas, expresa su compromiso de veracidad con su consejo directivo en estos términos: “Proporcionar información confiable, fidedigna, íntegra y precisa para la toma de decisiones”.<sup>229</sup> En su caso, la motivación de combatir la corrupción es la motivación de un pronunciamiento de esta naturaleza.<sup>230</sup>

---

<sup>228</sup> Volkswagen de México, *Nuestro compromiso ético*, 2005. p. 3

<sup>229</sup> Nacional Financiera, *Código de conducta*, 2008. p. 13

<sup>230</sup> Un tema especialmente sensible que ha motivado el desarrollo de las llamadas “prácticas de buen gobierno corporativo” es el de los derechos de accionistas minoritarios mismos que, según prueba la historia reciente de no pocos fraudes en organizaciones concretas, no deben considerarse en bloque con los de accionistas mayoritarios.



Aunque esta formulación es el resultado de la reflexión de carácter inductivo que hemos descrito y nuestro taller busca provocar, es interesante encontrar el que también desde otro tipo de metodologías, de carácter deductivo, como la utilizada por Juan M. Elegido en sus *Fundamentos para ética de empresa* se llegue a expresiones cercanas a la de Nacional Financiera.

Elegido se manifiesta en estos términos: “Dado que la obligación de suministrar información esencial a los accionistas no es sólo legal sino ética, lo esencial es que los informes no sólo obedezcan a la ley, sino que sean preparados de buena fe a fin de presentar un cuadro realista y comprensible (o con la expresión clásica, una visión verdadera y justa) de los negocios de la firma”<sup>231</sup>

Esto de alguna manera nos habla de la complementariedad del camino inductivo y el deductivo que la ética hermenéutica entiende, como ya hemos apuntado en el inicio de este trabajo, como un diálogo, como dos momentos de un mismo proceso.

#### **4.5.5 Proveedores**

La interacción de una organización con sus proveedores constituye un punto especialmente sensible -tradicionalmente considerado delicado- en materia moral. Muchos casos emblemáticos de corrupción son provocados, escondidos y detectados en esta delicada interface. En otros casos, las organizaciones desplazan cínicamente su mala conciencia a sus proveedores, tolerando en ellos la corrupción que no aceptarían en casa o utilizan indebidamente a sus proveedores para solventar crisis financieras u obtener financiamiento.<sup>232</sup> Afortunadamente, existen también organizaciones que han contagiado a sus proveedores de buenas prácticas en materia ética. Podemos afirmar que tanto las virtudes de las organizaciones como sus vicios tienden a contagiarse a sus proveedores, incluso amplificándose de manera exponencial.

---

<sup>231</sup> Elegido, Juan M. *Fundamentos de ética de empresa, la perspectiva de un país en desarrollo* México, IPADE, 1996. p. 264

<sup>232</sup> *Ibid.* p. 278

La presión de los grandes corporativos a sus plantas, tal y como la hemos descrito en el mundo automotriz, por citar un ejemplo, suele también transmitirse multiplicada a sus proveedores.

En la gran presión por reducir costos, las armadoras se ven tentadas a negociar con sus proveedores sobre premisas falsas. Es posible, por ejemplo, que busquen obtener de ellos un descuento adicional sobre determinado componente prometiéndoles involucrarlos en un nuevo proyecto (la producción de nuevo modelo por ejemplo) que de antemano saben que se ha perdido.

Este tipo de prácticas, en ocasiones sostenidas por décadas, han envenenado de desconfianza la relación con proveedores, misma que termina, como compensación, contaminándose de engaño y simulación. Los proveedores “se cubren” cotizando más alto de lo que debieran sabiendo que serán sujetos de nuevas negociaciones e incluso de cargos injustos por parte del cliente que a su vez, sabe que lo que parece una última oferta no es tal.

Para combatir ese vicio, en la sección proveedores del código de Volkswagen se plasmaron compromisos como “no realizar cargos injustos o excesivos a nuestros proveedores o afectarlos por errores que no les son imputables” o “compartir con nuestros proveedores de manera oportuna información relevante que afecte nuestra relación, de acuerdo a los lineamientos determinados para tales fines”.<sup>233</sup>

En empresas públicas como Pemex, que al igual que las armadoras suelen tener una relación asimétrica de poder con sus proveedores, el compromiso de combatir la corrupción se expresa en frases tan contundentes como “no se vale utilizar información confidencial para favorecer o presionar a proveedores, contratistas y prestadores de servicios”.<sup>234</sup>

En este mismo espíritu de establecer relaciones de compromiso mutuo con proveedores, que en ocasiones terminan siendo aplastados en la asimetría con organizaciones burocratizadas y poderosas, el código de conducta de la SEP explicita “nos comprometemos con nuestros

---

<sup>233</sup> Volkswagen de México, *Nuestro compromiso ético*, 2005, p. 4

<sup>234</sup> Pemex, *Código de conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos subsidiarios*, 2004, p.41

proveedores a gestionar la liberación de recursos para cumplir en tiempo y forma con nuestros compromisos de pago”.<sup>235</sup>

Sean estos tres ejemplos del tipo de sentencias que pueden obtenerse en un código producto de la metodología propuesta, lo cual es, como hemos dicho, el objetivo de esta sección.

En todo caso, el hecho de que una organización reconozca explícitamente obligaciones para con sus proveedores y utilice la relación de poder que pueda tener con los mismos no para descargar en ellos responsabilidades que no está dispuesto a asumir, sino para elevar su perfil moral constituyen señales novedosas y alentadoras.

#### **4.5.6 Concesionarios o distribuidores**

También la relación de una corporación con sus concesionarios, distribuidores o “franquiciatarios” suele ser tan fundamental como asimétrica en términos de poder. Además, al igual que en el caso de los proveedores (y a diferencia del de los clientes), es una relación sobre la que la literatura del *management* no ha reflexionado suficientemente.

De ahí que el simple hecho de reconocerlos como interlocutor en un código de ética sea significativo. Mucho más es toparse con sentencias como: “no toleramos la distorsión de información de tipo financiero, social, ecológico o tecnológico que sea relevante para el logro de los resultados de nuestros concesionarios”<sup>236</sup> expresada en el código de Volkswagen de México.

#### **4.5.7 Medio ambiente**

La justificación de un capítulo dedicado al medio ambiente en un código de ética, que en ocasiones es problemática para los especialistas, no suele serlo para el sentido común, que intuye que en la degradación exponencial de la ecología existe un ingrediente indiscutiblemente

---

<sup>235</sup> SEP, *Código de conducta de la Secretaría de Educación Pública*, 2005

<sup>236</sup> Volkswagen de México, *Nuestro compromiso ético*, 2005. p. 5

moral, al tiempo en que comprende que el clamor de la ecología constituye una vocación urgente e irrenunciable para nuestro tiempo.

Por otro lado, declaraciones como las que presentamos a continuación nos hacen ver a qué grado la necesidad de establecer una relación de sustentable con el medio ambiente es ajena al paradigma económico y empresarial tradicional, aún en empresas industriales al tiempo en que:

a.- Nos invitan a preguntarnos si los esfuerzos que se hacen en este sentido alcanzan para ganarle a la devastación ecológica la carrera a contrarreloj ya iniciada en este terreno.

b.- Nos hacen ver la necesaria complementariedad del nivel *meso* con el nivel *macro* en esta materia.

Las declaraciones que hemos elegido, a manera de ejemplo provienen de los códigos de Bridgestone y de Pemex respectivamente:

“No aceptamos desarrollar procesos que afecten la salud de las personas o generen un impacto no previsto en el equilibrio ecológico”.<sup>237</sup>

“Nos comprometemos a buscar o adoptar, siempre que sea posible, nuevas tecnologías ambientales que respeten los recursos naturales”.<sup>238</sup>

El valor de dichas declaraciones no sólo radica en la honestidad y la prudencia con la que están redactadas, sino en provenir de organizaciones de tipo industrial que, sobre todo en el caso de Pemex, tienen un altísimo potencial de beneficio o de daño en materia ecológica.

#### **4.5.8 Sociedad**

Así como la *cultura de la calidad* facilita el que los clientes sean vistos como *stakeholders*, la de la *Responsabilidad Social Empresarial*<sup>239</sup> ha permitido a las organizaciones

---

<sup>237</sup> Bridgestone Firestone de México, *Nuestro compromiso ético*, 2007, p. 10

<sup>238</sup> Pemex, *Código de conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos subsidiarios*, 2004, p.44

contemporáneas asumir un rol mucho más protagónico frente a la sociedad que el tradicional, limitado a la generación de riqueza y al cumplimiento de sus obligaciones fiscales y legales.

Las ha ayudado también a clarificar que si bien el gobierno es su interlocutor permanente, el verdadero grupo de interés (al que el gobierno representa) es la sociedad misma.

Volviendo a los ejemplos concretos (y a la consideración del contexto que nos hace adjetivarlos de valiosos) contemplemos dos sentencias del código de ética de Pemex que fueron redactadas en los meses en que en los periódicos mexicanos se ventilaba un escándalo relacionado con la desviación de fondos de dicha paraestatal para el financiamiento de la campaña de un partido político:

En Pemex, “no se vale utilizar los recursos de la organización para cualquier fin ajeno a las actividades propias de la misma (...) ni “realizar proselitismo político de cualquier índole en la empresa”<sup>240</sup>

#### 4.5.9 Comunidades

Existen organizaciones que, por la naturaleza de sus operaciones, influyen poderosamente en la vida de las comunidades en que se asientan sus operaciones y que sienten por ello la necesidad de distinguir en sus códigos su compromiso con dichas comunidades, del que tienen con la sociedad en general.

Es el caso de Pemex, que habiendo históricamente trastocado la vida de no pocas comunidades manifiesta en su código el compromiso de “asumir el mayor respeto a las costumbres, tradiciones, cultura, historia y derechos donde tenga presencia nuestra empresa”<sup>241</sup>.

Es, por supuesto, también el caso de la Secretaría de Educación mexicana que, después de abrazar por muchos años el paradigma de una educación única a nivel nacional, reconoció la multiculturalidad del país y se ha comprometido desarrollar fórmulas educativas cercanas a cada comunidad. Dicho compromiso se expresa en su código de ética: “nos comprometemos a

---

<sup>239</sup> Para ahondar más en el tema de responsabilidad social en las empresas, consultar: Anderson, Jerry W. *Corporate Social Responsibility Guidelines for Top Management*. New York: Quorum Books, 1989.

<sup>240</sup> Pemex, *Código de conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos subsidiarios*, 2004, p.51

<sup>241</sup> *Idem*.

“establecer servicios educativos acordes a la diversidad cultural y lingüística de cada comunidad”<sup>242</sup>.

#### 4.5.10 Competidores

La incorporación de los competidores en la lista de los stakeholders de una firma es un proceso que suele toparse con no pocas resistencias, especialmente en las áreas comerciales de las empresas muchas veces aleccionadas en el paradigma ganar-perder, en el de un juego suma cero. Juan Elegido utiliza la metáfora de un juego de tenis para mostrar que la competencia y la cooperación no están en conflicto en la cancha, como tampoco en el mundo de los negocios. Para el madrileño asentado en Nigeria, “la competencia no es un fin en sí misma. En lo fundamental, es un medio para atender mejor a la clientela, o lo que es lo mismo, es un medio de cooperación con la clientela”.<sup>243</sup> Tal es uno de los muchos argumentos que pueden utilizarse para considerar a los competidores un stakeholder.

En el caso de Volkswagen de México se reconoció que, en este ámbito se trataba de apoyar causas comunes y de estimular la competencia leal, no de ser enemigos. Después alguien se preguntó hasta dónde llega la responsabilidad moral de su organización con empresas competidoras en los casos específicos en que se percatan de que proveedores comunes les suministran alguna pieza defectuosa a dos o más empresas.

El dilema era por demás interesante. En su carácter de industria terminal, las armadoras comparten muchas veces proveedores y piezas específicas con sus competidores. Reconocen además tanto la necesidad de competir sanamente como la de defender intereses comunes. Pero ¿cuál es la información que están llamados a compartir y cuál no? ¿Cómo manejar este caso específico?

Después de dialogar y discernir sobre este caso llegaron a la conclusión de que sólo cuando que se tratara de piezas que impactaran la seguridad física de los consumidores finales (vinculadas al sistema de frenos, a la visibilidad, a la suspensión) o el medio ambiente estarían

---

<sup>242</sup> SEP, *Código de conducta de la Secretaría de Educación Pública*, 2005

<sup>243</sup> Elegido, Juan M. *Fundamentos de ética de empresa, la perspectiva de un país en desarrollo*, México, IPADE, 1996. p. 291.

llamados éticamente a compartir dicha información con sus competidores. Si, por el contrario, se tratara de piezas no críticas en materia de seguridad (una vestidura o el elevador de un vidrio, por ejemplo), no entrarían en dicho supuesto.

La redacción final sobre este punto se realizó en los términos siguientes: “En Volkswagen de México nos comprometemos con nuestros competidores a compartir información de interés común sobre situaciones críticas que puedan atentar contra la integridad física de los consumidores o que pueda causar daños al medio ambiente”<sup>244</sup>

#### 4.5.11 Otros posibles grupos de interés

Es claro que no todas las organizaciones identifican los mismos grupos de interés. Las empresas paraestatales no tienen accionistas, pero sí Consejos de Administración frente a los que establecen compromisos análogos a los que una empresa lucrativa asume. Una Secretaría de Estado, dependiendo de su función, puede identificar diversos grupos de interés beneficiarios de sus servicios. Tal fue el caso de la Secretaría de Educación Pública en México quien identificó entre otros a alumnos, maestros y padres de familia como grupos de interés.

En el capítulo dedicado a éstos últimos se lee: “*en la SEP nos comprometemos con padres y madres de familia a fomentar la colaboración y corresponsabilidad en la Educación*”<sup>245</sup>

Puede pensarse como un párrafo poco comprometido o demasiado genérico, sin embargo, la mera inclusión de padres y madres de familia en el código supone el reconocimiento de los mismos como interlocutores válidos de la Secretaría, mismo que constituye un síntoma de cambio en el paradigma educativo, al tiempo en que refleja un paso histórico hacia la ciudadanización de la educación pública en México<sup>246</sup>.

El siguiente esquema busca ofrecer un panorama general de los *stakeholders* de una empresa tradicional.

---

<sup>244</sup> Volkswagen de México, *Nuestro compromiso ético*, 2005, p. 8

<sup>245</sup> SEP, *Código de conducta de la Secretaría de Educación Pública*, 2005

<sup>246</sup> Durante años el discurso oficial de la SEP, influido por el modelo socialista, se refirió tácita y explícitamente al Estado como único responsable de la educación pública.

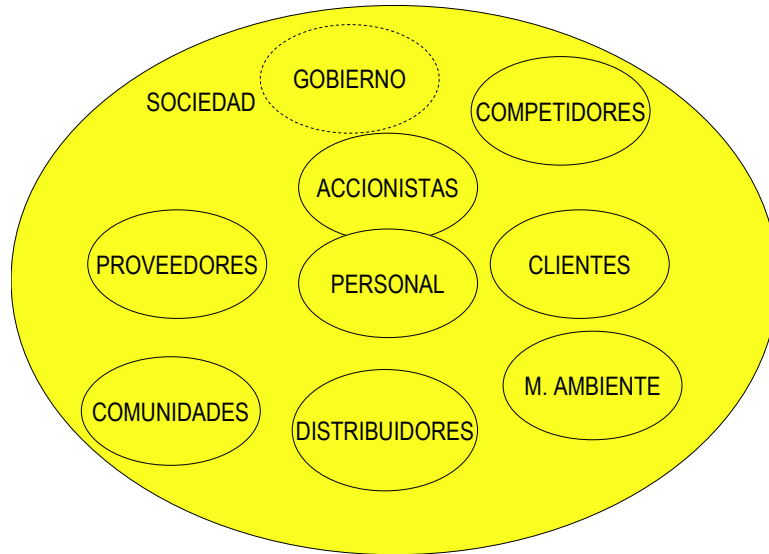


Gráfico 15: Stakeholders. Fuente: cuadro de elaboración propia

#### 4.5.12 De vuelta a los problemas y dilemas concretos: para garantizar que el código ilumine la realidad

Llegado el punto en que se han redactado y validado los capítulos dedicados a cada uno de los grupos de interés, existe el riesgo de que durante algunos grupos hayan escalado a niveles de abstracción cada vez mayores, perdiéndose de la realidad concreta que pretendían iluminar y de las decisiones que buscan orientar.

Por ello es importante que, como una fase final del proceso, se invite al grupo a volver a los dilemas y problemas morales que se identificaron inicialmente para garantizar que el código realmente responde a los mismos y ofrece una luz capaz de iluminarlos.



#### 4.6 La tensión viabilidad-validez

Convivir con la naturaleza (acampar, por ejemplo) modifica sustancialmente nuestro concepto –ciudadino- de suciedad y de limpieza.

Mientras que en la ciudad la limpieza del calzado llega a ser determinante, en el campo es irrelevante, incluso imposible. En cuanto pasan las horas en un campamento ni los restos de una manzana son propiamente “basura”, ni las uñas impecables son posibles. El polvo en el cuerpo y en el pelo, el estar sanamente desalineado y ¡hasta un cierto olor a estiércol! van formando parte del entorno, sin violentarlo.

Sin embargo, cosas que pudieran pasar desapercibidas en la ciudad, como el ruido, las bolsas de plástico, el smog o los envases (aunque estos últimos estuvieran perfectamente confinados en un improbable cesto), llegan a ser disonantes, incluso ofensivas.

En la ciudad, la práctica de neutralizar una sustancia tóxica con otra es común. En el campo es imposible. En la ciudad purificamos el agua, utilizando sustancias que, en estado puro, nos matarían.

Podemos pensar que mientras el concepto de limpieza está en el terreno de lo ecológico, en las ciudades éste es más bien de orden cosmético.

Por eso la maquinaria de limpieza de una ciudad -al igual que su sistema de drenaje- aspira fundamentalmente a sacar la suciedad de nuestro campo visual en el menor tiempo y de la manera más aséptica posible. No se trata de sanear el medio ambiente en su conjunto, sino de alejar lo más posible los desperdicios de la vista de todos, de eliminarlos del paisaje urbano.

La creencia que posibilita y sustenta dicha práctica raya en el pensamiento mágico: *una vez que no la vemos, la basura desaparece.*

Esta creencia infantil favorece a un sistema al que no conviene que sepamos lo que está después del basurero, honra el credo del consumismo cuya eficacia es, tal y como lo advierte Zygmunt Bauman<sup>247</sup>, inversamente proporcional al tiempo que transcurre del anaquel al basurero.

La obsolescencia planificada, la aceleración de los tiempos de la moda, la innovación aparente y la fabricación mercadotécnica de necesidades corresponden a esta misma lógica.

En todo esto no sólo encontramos una materia de la que la ética debe ocuparse urgentemente<sup>248</sup>, sino una metáfora de la ética misma.

También en el terreno moral existe una tendencia de naturaleza cosmética, ordenada por las formas y por las conductas, a lo socialmente inocuo y a lo políticamente correcto.

Dicha *ética de la pulcritud* es moneda común en empresas que adornan con lenguaje *correcto* prácticas que no están dispuestas a cuestionar, así como en individuos e instituciones públicas corruptas que hacen uso instrumental, estratégico o cosmético de la moral.

Obsesivas de la imagen y las relaciones públicas, se transforman gradualmente en instituciones diversas expertas en el encubrimiento y en el rebuscamiento que les permite mantener el manejo privado de lo público. Su valor central es la apariencia y su habilidad principal fundamental, sostenerla. Desplazan la basura moral al lugar menos visible de la casa. Utilizan a unos para satisfacer las necesidades de otros. Buscan, incluso, como en la química, neutralizar un daño moral con otro: compensar una mentira con otra, equilibrar un fraude con otro, justificar un asesinato con otro.

Pagan por supuesto la factura de la doble moral y del cinismo. Pero, sobre todo, amenazan con prostituir a la genuina moral, desgastando su discurso, enturbiándolo, hiriendo su credibilidad (herida que, en este terreno, es necesariamente grave) y, por supuesto, restando viabilidad a sus propuestas.

---

<sup>247</sup> Bauman, Zygmunt *Tiempos líquidos*, Tusquets, 2007

<sup>248</sup> Es común que la filosofía moral obsesionada por tipificar los males del pasado sea incapaz de denunciar los de nuestro tiempo (entre los cuales se ubica el consumismo y la relación entre el hombre y el medio ambiente): tal es el pecado del anacronismo.

Adoptar una ética cosmética, viable pero inocua, conlleva el riesgo de convertir la ética en un producto líquido más, en otra moda, desgastar su discurso -digno, urgente e importante- lo cual es sin duda un pecado de traición contra nuestro tiempo<sup>249</sup>.

*A la ética de la apariencia, que se repliega cada vez que se encuentra con la frontera de la viabilidad, se contraponen la de la limpieza, que transforma el carácter de las organizaciones e individuos, humanizándolo y que encuentra en la validez una nota fundamental.*

*Es tarea de nuestro tiempo liberar a la auténtica moral de la trampa de la levedad en que nuestra cultura la ha querido atrapar, transitar de lo cosmético a lo ético, de la pulcritud a la limpieza.*

Para hacerlo no sólo es necesario afrontar las objeciones que la modernidad y que la filosofía misma ha presentado a la ética<sup>250</sup>, que se ubican normalmente en el terreno de su fundamentación.

Hace falta en primer lugar conectarla con el llamado de su tiempo, con lo que Ortega y Gasset llamó inicialmente *razón vital* y terminó llamando *razón histórica*, con lo que el Vaticano II denominó los signos de los tiempos; esto es, con los dilemas y problemas específicos, algunos de ellos inéditos, que nuestro momento le presenta.

Tal parece ser un factor clave para la efectividad de los códigos y demás mecanismos de los que la empresa dispone para modificar su carácter moral. En el estudio de Mark Schwartz<sup>251</sup> a empresas canadienses sobre la percepción de los usuarios del código, se señala que un factor indispensable para que el código sea efectivo es que el comportamiento esperado por parte de la empresa sea realista.

Mientras muchos filósofos académicos se pierden (de la vida) en agrias argumentaciones sobre la posibilidad o imposibilidad de fundamentar la ética, los dilemas

---

<sup>249</sup> Este pecado, de suyo grave, se vuelve especialmente delicado en un país como México, herido de corrupción y escudado en eufemismos, como el que sustituye las categorías morales *-malo y bueno-* por las de orden estético: *feo y bonito*.

<sup>250</sup> Esta titánica labor no puede obviar las objeciones que los llamados (por Ricoeur) *maestros de la sospecha* (Freud, Nietzsche y Marx) han presentado a la moral, así como las que derivan de la revolución copernicana promovida por Kant, del giro lingüístico de Wittgenstein... y una larga lista de etcéteras.

<sup>251</sup> Cf. Schwartz, Mark S. 'Effective Corporate Codes Of Ethics: Perceptions Of Code Users'. *J Bus Ethics* 55 (4), 2004, p. 331

morales que se desprenden de la economía global, la ingeniería genética, el desequilibrio ecológico, las finanzas, la sanidad pública, la medicina o la combinación de muchas de ellas se siguen multiplicando y los siguen interpelando.

Es en este sentido que la propuesta de Karl-Otto Apel, quien, como hemos explicado, al inicio de este trabajo sugiere distinguir el problema de la fundamentación de la ética (*al que llama ética uno*), del de la aplicación de la misma (*ética dos*) ha resultado liberadora para quienes buscan desarrollar *éticas aplicadas*, aspirando a generar propuestas de profundidad filosófica en torno a temas concretos como la acción empresarial, el consumo, la democracia o la ecología.

La prueba de ácido que nos permite transitar sólidamente de lo cosmético a lo ético no es tanto la de la vitalidad, sino *la de la validez*.

La *ética del discurso* nos permite adjetivar de válida una norma moral cuando ésta se construye en el consenso entre los afectados por ella, dialogando en igualdad de circunstancias y logrando acuerdos de beneficio mutuo, con toda la comunicación, apertura y creatividad que se requiere para ello.

Así, un código de ética empresarial que sólo refleja los derechos e intereses legítimos de sus accionistas, pero no considera los de los demás grupos de interés (*stakeholders*) con los que ésta se relaciona (colaboradores, proveedores, clientes, distribuidores, sociedad, comunidades, medio ambiente) corre el riesgo de quedarse más en lo cosmético que en lo moral y pesa por lo tanto más del lado de la pulcritud que del de la limpieza.

Es sabido que hasta las mafias del crimen organizado disponen de códigos de ética que se cumplen escrupulosamente, pero que, como es evidente, satisfacen los intereses de unos, a costa del terrible daño que infringe en otros.

Transitar efectivamente de la pulcritud a la limpieza, hablar de ética con la seriedad y el sentido de urgencia que nos impone nuestro tiempo implica -al menos desde la propuesta de Apel, que han seguido pensadores de la talla de Habermas y Adela Cortina- la paciente y democrática tarea de identificar a todos los afectados por una norma propuesta para, después, construir creativamente espacios y mecanismos de empatía, diálogo y creatividad que les

permitan soñar juntos normas viables e incluyentes, de verdadero beneficio mutuo. Tal es la propuesta que el presente trabajo abraza y que el presente capítulo ha buscado desglosar.

La tensión que se genera entre lo viable y lo válido acompaña el proceso de construcción de un código de ética organizacional. En un lado del continuo se ubica la ética cosmética que hemos descrito. En el otro, el ideal de Apel, de derivar las reglas de un diálogo directo, en igualdad de circunstancias, entre todos los involucrados en las mismas.

La prudencia de un consultor, la de la organización completa, consiste en saber moverse en dicho continuo estirando la liga hacia lo ideal, sin reventarla. Es cierto que la ética, por su naturaleza, es aspiracional. Pero lo es también que en nada ayuda imponer a las organizaciones concretas condiciones metodológicas o temáticas ideales que sólo pueden reproducirse en el laboratorio académico.

Cuando, por ejemplo, el diálogo directo entre el total de los involucrados por una norma, en igualdad de circunstancias para la construcción de la mejor razón no es realizable, la empatía con cada uno de ellos –con las condiciones en que la hemos propuesto en este capítulo- se antoja como una alternativa.

Teniendo claro lo inaceptable (que en el terreno metodológico equivaldría a elaborar un código aséptico, desconectado de la realidad organizacional y de sus dilemas) *estamos llamados a apoyarnos en lo viable, para alcanzar lo válido*. Un listón demasiado alto termina siendo como la cama de Procasto<sup>252</sup> una medida que deja fuera a las personas concretas y que condena a la organización a la doble moral o al cinismo. Uno demasiado bajo, puede dejarnos atrapados en el territorio de lo cosmético.

---

<sup>252</sup> Procasto, el estirador, era el apodo del mítico posadero de Eleusis. Hijo de Poseidón, el dios de los mares, y por eso su estatura era gigantesca y su fuerza descomunal. Obligaba a sus huéspedes a acostarse en una cama de hierro de tamaño caprichosamente variable, estirando a los más bajos y serrando a los más altos de su cama cuya medida, ya en el sueño, cambiaba a capricho. Luego cortaba a los huéspedes que eran mayor que el lecho y estiraba las piernas de los más bajos hasta descoyuntarlos ajustando su estatura al fatídico catre. Nadie podía ajustarse exactamente a ella y, por tanto, todo el que caía en sus manos era sometido a la mutilación o el descoyuntamiento. Procasto terminó su malvada existencia de la misma manera que sus víctimas. Fue capturado por Teseo, que lo acostó en su camastro de hierro y, antes de matarlo, le sometió a la misma tortura que tantas veces él había aplicado.

#### 4.7 Las éticas procedimentalistas ¿conjuntos vacíos?

La riqueza de los enunciados obtenidos por esta vía -que no es otra sino la del diálogo entre los afectados por una norma- de la cual hemos dado cuenta en las líneas anteriores (4.5.1 al 4.5.10) cuestionan una de las recurrentes críticas a las éticas procedimentalistas. En efecto, las éticas, como la del discurso, que han puesto el foco en el método en que pueden enunciarse o producirse normas éticas válidas, llamadas procedimentalistas, se les ha criticado por descuidar los contenidos de su esmerado proceso (los valores por ejemplo) hasta perderlos: de ser conjuntos cuidadosamente trazados, pero vacíos.

En la trayectoria intelectual de Adela Cortina, tan vinculada con su biografía, lo que ella ha llamado *De la ética mínima a la ethica cordis* descubrimos entre otras cosas la manera en que se ha construido una respuesta a dicha crítica.

En su discurso de aceptación del Doctorado Honoris Causa otorgado el 2 de junio del 2008 por cuatro universidades jesuitas mexicanas en Puebla (la Universidad Iberoamericana Puebla, UIA Tijuana, UIA León y Universidad Loyola del Pacífico) lo expresó en estos términos:

*“Quien sea incapaz de estimar el valor de la justicia ni siquiera va a interesarse por argumentar en serio. Los procedimientos interesan a aquellas personas que quieren ponerlos en marcha para encarnar en la realidad ciertos valores que les atraen. Y a fin de cuentas el valor legitimador de esos procedimientos procede del hecho de que están preñados de valores que han ido cristalizando en ellos: las reglas del discurso entrañan valores de justicia, autonomía, igualdad y solidaridad.”<sup>253</sup>*

#### 4.8 Comunicación en los valores

En la visión de Cortina los valores no son pues un a posteriori del acto comunicativo. No un producto que haya que buscar mediante la comunicación, tampoco sólo un contenido posible de la misma; son una condición del acto comunicativo. Habrá que buscarlos retrospectivamente, un paso antes de la comunicación, preguntándonos ¿cuáles son los principios que nos permitieron dialogar?

---

<sup>253</sup> Cortina, Adela, “Ethica Cordis” en *Isegoría* 37 (julio-diciembre 2007) p.121

En una convicción asombrosamente cercana, la de que *el valor es el lugar en donde ocurre toda comunicación*, está cimentado el libro *Comunicación en los valores*<sup>254</sup> cuyas tesis subrayan, pero también nos permiten matizar dicho postulado concreto:

a.- Compartimos necesaria aunque en ocasiones inconscientemente valores con quienes nos comunicamos. La comunicación entre dos requiere de un ámbito para darse, de un componente transindividual, de una cierta triangulación y los valores son dicho de un componente: poseen la consistencia y la flexibilidad suficientes para serlo.

b.- Existe una correspondencia entre los niveles de profundidad en que la comunicación ocurre<sup>255</sup> y los niveles jerárquicos en que los valores pueden ordenarse.<sup>256</sup> Compartimos valores de mayor trascendencia con las personas con las que nos comunicamos con mayor profundidad.

c.- La correspondencia que ocurre, tanto en proximidad como en jerarquía, entre el acto comunicativo y los valores, se extiende a las necesidades y los derechos humanos. De ahí que el respeto a estos últimos sea también facilitador de la comunicación y el desarrollo humano en general.

La propuesta de dicha obra se ilustra en gráfico 16.

---

<sup>254</sup> Garza Cuéllar, Eduardo, *Comunicación en los valores*, México, Ediciones Coyoacán, 2004,

<sup>255</sup> Entre otros autores Max Scheler y Karl Jaspers refieren el concepto de profundidad en la comunicación y sugieren incluso niveles para el mismo. Este trabajo optó por el modelo del segundo en el que se habla de cuatro niveles de profundidad comunicativa: primitivo, intelectual, volitivo y existencial. Cfr. Laín Entralgo, Pedro, *Teoría y realidad del otro*, Alianza, Madrid, 1983.

<sup>256</sup> Entre las diversas jerarquías axiológicas posibles, dicha tesis optó por la de Joseph De Finance expuesta en: De Finance, Joseph, *Ethique générale*, Pontificia Università Gregoriana, Roma, 1988

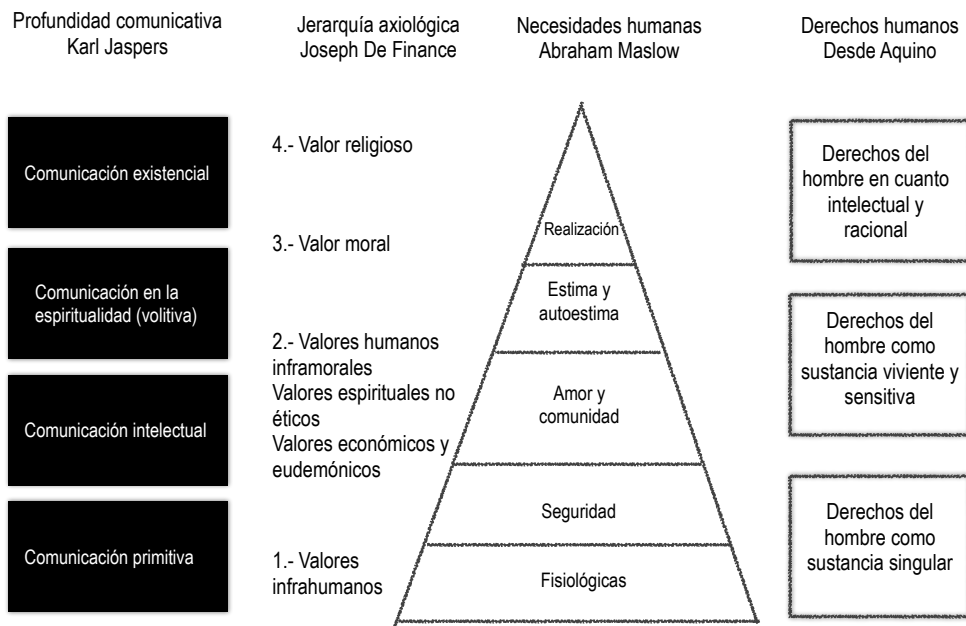


Gráfico 16: Valores, necesidades, derechos y comunicación humana. Cuadro de elaboración propia.



## 5. Después del código

En el presente trabajo se ha sostenido con insistencia que, en su calidad de herramienta, un código de ética se hace relevante en la medida en que desencadena un proceso de desarrollo organizacional, tanto en su fase de construcción como, de manera especial, una vez que se ha publicado. En el segundo capítulo se han descrito –de manera sucinta- las fases previas y posteriores a su redacción, que simbólicamente hemos dibujado en una espiral ascendente.

El presente apartado tiene por objeto describir con mayor profundidad elementos posteriores a la redacción del código que nuestro marco teórico y la experiencia de organizaciones concretas que lo han aplicado sugieren como *críticos* en la transformación del carácter organizacional.<sup>257</sup>

### 5.1. ¿Ombudsman o comité?

La publicación y presentación de un código de ética, abre en la organización, entre otros dilemas, la decisión sobre quién debe hacerse responsable de su implantación y seguimiento. Dicho momento del proceso genera, en la medida en que es exitoso, inquietudes entre los colaboradores de la organización que, como toda expresión comunicativa, demandan interlocución y respuesta.

¿En quién deben recaer dichas funciones? ¿Constituyen una responsabilidad natural de alguna persona o de área determinada, como la Dirección General o la de Recursos Humanos por ejemplo? ¿Deben procesarse en el seno del Comité de Administración? ¿Demandan la creación de una nueva área o de contrataciones específicas en la estructura organizacional? Y, finalmente, ¿deben recaer en una sola persona o en un equipo? Este es el tipo de preguntas con las que las organizaciones tienen que lidiar y tratar de responder en este momento del proceso.

No son pocas las organizaciones que delegan la responsabilidad de procesar las inquietudes que el código provoca en una sola persona<sup>258</sup>. Es posible, sin embargo, en

---

<sup>257</sup> Cfr. Al respecto Lozano Aguilar, José Félix y Siurana, Juan Carlos “Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones” en *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n°5, 2000.

<sup>258</sup> Este es de alguna manera el caso de Scotiabank que ha adoptado para cada uno de los países en que operan a nivel mundial la figura del Ombudsman, aunque sus funciones están restringidas a la atención de sus clientes, uno

congruencia con la ética del discurso y en general con las éticas dialógicas, sustentar la recomendación de confiar dicha responsabilidad, que es crítica para el futuro del proceso, a un equipo de trabajo, integrado a manera de un comité.

La ética del discurso ha puesto al diálogo en el centro de la arquitectura moral, proponiéndolo como condición central de la validez de una norma. Conforme al espíritu de su tiempo, lleva a la *riqueza del plural* el juicio moral kantiano, que está en su raíz. El diálogo genuino –distinto a la lucha de poder, la manipulación o el debate- constituye su esencia, como constituye la esencia de la metodología que el presente trabajo propone a las organizaciones para la construcción de sus códigos de ética.

Según Juan Carlos Siurana y José Félix Lozano<sup>259</sup>, un comité de ética- desde la perspectiva centroeuropea de la ética del discurso- se define como un “foro para el diálogo y entendimiento dialógico” y cumple básicamente dos funciones: a. como representación de los diversos grupos de stakeholders y sus demandas y b. como cuerpo de expertos y consejero en caso de que exista un conflicto de valores entre los afectados y los directivos.

En esta visión se cimienta la propuesta de delegar en un equipo de trabajo y no en una sola persona la responsabilidad de procesar las recomendaciones, inquietudes y quejas que, naturalmente, se desprenden de la difusión del código.

Adela Cortina comenta a ese respecto “el asesor ético no puede actuar aisladamente (...) la respuesta debe venir desde *equipos interdisciplinares*. Estas comisiones (las éticas) (...) pueden convertirse en un tercer brazo para la dirección empresarial, en el sentido de que su misión es construir una especie de defensa de la razón moral que ayude en la toma de decisiones”.<sup>260</sup>

---

sólo de sus stakeholders. Para ahondar más acerca del cargo del ombudsman (también llamado *ethics officer*), consultar: Adobor, Henry, “Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officers”, *J Bus Ethics*, 69(1), 2006; Hoffman, W. M., J. D Neill, O. S. Stovall, “An Investigation of Ethics Officer Independence”, *J Bus Ethics* 78 (1-2), 2007; Kaptein, Muel, “The Effectiveness of Ethics Program: The role of scope, Composition and Sequence”, *J Bus Ethics*, August, 2014; Morf, Duffy A., M. G. Schumacher, S.J. Vitell, “A Survey of Ethics Officers in Large Organizations”, *J Bus Ethics*, 20(3), 1999; Izraeli, Dove and Anat BarNir, “Promoting Ethics Through Ethics Officers: A Proposed Profile and an Application”, *J Bus Ethics* 17(11), 1998.

<sup>259</sup> Cfr. Lozano, José Félix y Siurana, Juan Carlos “Las comisiones éticas como mecanismo de integración en la ética de las organizaciones” en *Papeles de Ética, Economía y Dirección* (5), fundación ETNOR, 2000

<sup>260</sup> Cortina, Adela; Jesús Conill; Agustín Domingo, Domingo García-Marzá, *Ética de la empresa*, Claves para una nueva Cultura Empresarial, Editorial Trotta, Madrid, 2003 sexta edición p.143

Un equipo de trabajo puede, a condición de cumplir con *ciertos lineamientos*, generar el tipo de diálogo que, desde nuestra perspectiva, enriquece las decisiones morales, las dota de profundidad y, en el mejor de los casos, abona también a la validez de las mismas. Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de tales lineamientos? Tal es la pregunta a la que las siguientes secciones buscan responder.

### 5.1.1 Objetivo del comité

Como en el caso de otras instancias que constituyen una innovación para las organizaciones,<sup>261</sup> al comité de ética se le asocia frecuentemente, incluso se le confunde, con estructuras o equipos de trabajo preexistentes, trasladando a éste en forma más o menos consciente las funciones, responsabilidades, expectativas y formas de operar de aquellas o incluso depositando en éste las expectativas que, comúnmente, se confían a las mismas.

Es común, por ejemplo, que, llegado el momento de nombrar al comité de ética, se asuma acríticamente que éste debe estar conformado por el consejo administrativo de la organización, lo cual en la práctica termina haciendo de la ética una responsabilidad adicional del dicho consejo.

Ocurre también que, como resultado de la psicología, la mentalidad y la cultura que asimilan lo ético a lo jurídico, se espere que el comité de ética asuma las funciones de un tribunal emitiendo por ejemplo decisiones obligatorias e incluso castigos ejemplares.

Tales prácticas inerciales, como es de esperarse, no siempre respetan el espíritu del comité, ni facilitan su funcionamiento o el logro de sus objetivos.

De ahí que convenga, teniendo en mente tanto los objetivos de un comité de esta naturaleza, como la calidad de diálogo que permite alcanzarlos, reflexionar sobre las condiciones que, desde la conformación del comité mismo, pueden facilitar su funcionamiento.

---

<sup>261</sup> Es importante tener en cuenta que para un gran número de organizaciones contemporáneas, un comité de ética es una novedad.

Tal será el propósito de los siguientes apartados.

Para alcanzarlo viene bien recordar que *el objetivo central de un comité de ética es animar y sostener una comunicación con la organización que, por su calidad y profundidad, impacte realmente en el carácter organizacional, convierta cada caso en ocasión de aprendizaje para la empresa y vaya gradualmente enriqueciendo la conciencia moral, la confianza y la inteligencia organizacionales.*

Para alcanzar este objetivo -que deriva de una concepción no sólo del desarrollo organizacional, sino de la ética misma- el comité requiere construir espacios de diálogo en los que escuche o se empalice con cada uno de los actores atrapados en un dilema o problema moral, en busca de las mejores razones y de soluciones justas para los mismos. Domingo García-Marzá, en sintonía con este concepto define al comité de ética como el “espacio de la razón pública en la empresa, ámbito para el seguimiento y control de los compromisos adquiridos, así como para la deliberación y búsqueda de intereses comunes y generalizables”.<sup>262</sup>

Su correcto desempeño presupone que la organización dispone de mecanismos de comunicación “ascendente” que permiten a cualquiera, de manera segura, compartir con el comité inquietudes de tipo moral. Supone también que el procesamiento de los casos no sólo se limita, como en el caso de un tribunal, sobre la medida en que determinada conducta reportada se apega o no a las predicciones del código (mucho menos consiste en la determinación de penas convencionales para aquellas que se contraponen a lo que éste sugiere). El análisis de cada caso, si bien debe quedar registrado en la memoria del comité, debe ser motivo de un diálogo nuevo, de un nuevo discernimiento y de un nuevo aprendizaje.

Un comité de ética entrega su esfuerzo a la organización bajo la forma de *recomendaciones*. Tal es el “producto” que ofrece a ésta (lo que crecientemente se ha denominado sus *entregables*). Una empresa espera de su comité de ética *recomendaciones*, producto del diálogo profundo y razonado: ni estrategias acabadas, ni decisiones o sentencias inapelables.

---

<sup>262</sup> García-Marzá, Domingo, *Ética empresarial*, del diálogo a la confianza Madrid, Trotta, 2004 p. 239

### 5.1.2 Criterios para su conformación

Estas consideraciones repercuten, como es de esperarse, en criterios para la conformación del comité mismo, que es un asunto de la máxima importancia.

En palabras de Domingo García-Marzá “una mala composición del comité solo es capaz de producir desconfianza, precisamente lo contrario de lo que se persigue”<sup>263</sup>

Vale la pena, antes de abordar directamente el tema enlistando las competencias propias de un miembro de un comité de ética empresarial, referir brevemente la experiencia de una tradición ancestral de la que se pueda obtener al menos una pista a manera de aprendizaje significativo.

Pienso en las comunidades judías en la diáspora que han construido, para conciliar las posibles diferencias entre sus miembros e incluso entre los miembros de comunidades distintas, *comités de honor y justicia* a los que los que acuerdan acudir antes de apelar a las autoridades civiles de un país.

Asociándolas en virtud de la analogía con nuestros comités de ética empresariales podemos preguntarnos sobre el criterio que utilizan para seleccionar a sus miembros.

Utilizo como ejemplo el caso específico de la Comunidad *Maguén David* en la ciudad de México.

Fundada en 1938, esta comunidad ha tenido desde sus inicios un *Comité de Conciliación*, y que desde 1975 se llama *Comité de Honor y Justicia*. El objetivo de este comité es promover el *Shalom* (concepto hebreo que se puede traducir como paz o armonización) en la comunidad. Su tarea principal es como hemos dicho resolver conflictos entre sus miembros y los miembros de otras comunidades judías mexicanas.<sup>264</sup>

---

<sup>263</sup> *Ibid.* P. 275

<sup>264</sup> Cf. Fasja Cohen, Adela. *Mediación y arbitraje; de la Comunidad Maguén David a su aplicación en la educación*. Ciudad de México, Universidad Hebrea de México: 2006.

Este comité se forma de un Presidente, un Vicepresidente y un número no determinado de integrantes.

El Presidente es elegido por el Presidente de la Mesa Directiva de *Maguén David*, aconsejado por los miembros más experimentados del *Comité de Honor y Justicia*. El vicepresidente es elegido por el presidente y tiene como tarea suplirlo en funciones cuando esté ausente. Los demás miembros son voluntarios y sirven como mediadores y árbitros en casos de conflicto. El árbitro del conflicto es elegido por el presidente y varios de los miembros más experimentados del comité. El presidente puede remover de sus responsabilidades al árbitro si lo considera necesario. Hay diversas razones por las que un miembro puede ser elegido árbitro en un conflicto determinado: ya sea por tener un conocimiento experto sobre el tema en cuestión, o por ser cercano a ambas partes del conflicto. Es por eso que el número de miembros del comité es variable, no obstante que cuenta con miembros constantes.

En lo que se refiere a la selección de sus miembros, si bien es fácil distinguir como en los cuadros impresionistas un trazo vertical y descendente, los miembros de la comunidad refieren invariablemente de la necesidad de que se trate de personas que gocen de integridad moral y buena fama en la comunidad.

He aquí un buen comienzo: una condición necesaria más no suficiente que se puede exportar al territorio de las organizaciones contemporáneas: los miembros de cualquier comité deben ser personas cuya trayectoria haya dejado en su entorno la huella de una preocupación por la ética.

Inicialmente, se recomienda que el comité esté conformado por personas que gocen de buena fama y puedan conquistar la confianza de la organización. No es necesario que los miembros del comité sean funcionarios de alto rango en la jerarquía organizacional, dado que, como hemos dicho, su función no es ejecutar decisión alguna. Importa, sin embargo, que tengan acceso a la dirección de la organización, dado que su objetivo es emitir recomendaciones que la jerarquía de la organización se compromete a escuchar y a traducir en decisiones en realidad que impacten el carácter organizacional.

Además de la confianza de la organización y de un conocimiento profundo del código de ética, incluidas la metodología y la filosofía que lo sustentan, es recomendable que los miembros del comité:

a.- Cuenten con suficiente formación en la materia que les permita distinguir un dilema o problema de tipo moral de problemas de carácter técnico, administrativo, de comunicación de clima laboral etcétera.

b.- Dispongan de las competencias necesarias para dialogar y de mecanismos de interacción que les permitan extraer de los valores implícitos en cada caso, así como las claves (mejores razones) para su resolución.

c.- Conozcan suficientemente la cultura organizacional no sólo en su perfil actual, sino en su dinamismo posible, con el fin de generar prudencialmente recomendaciones que en verdad contribuyan a impulsar su desarrollo.

Estas consideraciones constituyen criterios que pueden ayudar a la organización a elegir entre sus colaboradores a los miembros de su comité de ética. Adicionalmente, podemos sugerir que en la medida en que los participantes en el comité han sido elegidos mediante un proceso transparente y participativo, su aceptación por parte de la organización y la confianza en el comité mismo (que son cruciales para su desempeño futuro) tienden, por razones naturales, a facilitarse<sup>265</sup>.

Finalmente, es recomendable que los afectados previsibles por las recomendaciones del comité y por las acciones de la empresa participen del mismo. Esto le permitirá tender a alcanzar un *“equilibrio entre expertos y afectados”*, también recomendado por Cortina<sup>266</sup>, que no sólo nutre la calidad de sus decisiones, sino que abona también a la validez y a la viabilidad de las mismas.

Domingo García-Marzá va más lejos al destacar el valor moral de la participación misma, (tanto en un comité como en la toma de decisiones en general). A su juicio “para una ética empresarial de corte dialógico la participación tiene un valor moral derivado directamente de la idea de persona como interlocutor válido (...) está vinculada a la idea de que las personas

---

<sup>265</sup> En capítulos anteriores hemos referido anecdóticamente la manera en que en el año 2005 Volkswagen de México eligió a los responsables internos de la elaboración del código. Dicho proceso constituye también un ejemplo creativo de la manera participativa en que pueden designarse los miembros de un comité de ética.

<sup>266</sup>Cortina, Adela; Jesús Conill; Agustín Domingo, Domingo García-Marzá, *Ética de la empresa*, Claves para una nueva Cultura Empresarial, *Op. Cit.*

constituyen, en cualquier tipo de relación social, fines y no medios, sujetos y no objetos de las decisiones en las que están involucrados ”

Este trabajo comulga plenamente con este concepto fundamental. Considerando, sin embargo, la dificultad práctica de la participación presencial y plena ha propuesto a la empatía como una alternativa válida a la misma. Volviendo a la cuestión de la integración de un comité de ética empresarial, nos parece aceptable que cuando por cualquier razón los proveedores, clientes, distribuidores o vecinos de una empresa no puedan participar en el mismo, haya quien (por su conocimiento de sus derechos e intereses, pero sobre todo por su capacidad de compasión) se constituya en “embajador” de los mismos.

Quedan por explorar los alcances, los mecanismos y la pedagogía de la compasión, esa que para autores como Joan Carles Melich<sup>267</sup> constituye el cimiento del ámbito moral, una especie de virtud primera que nos da la clave de acceso a la misma.<sup>268</sup> La ética es a juicio de este profesor de la Universidad de Barcelona la respuesta a una interpelación que pone en cuestión el orden moral. Lo que nos convierte en humanos no es la obediencia a un código universal y absoluto sino el reconocimiento de la radical vulnerabilidad de nuestra condición y el hecho de no poder eludir la demanda del dolor del otro. Pudiéramos pensar que no es que haya ética porque sepamos qué es el bien, sino porque hemos vivido y hemos sido testigos de la experiencia del mal; tampoco porque uno cumpla con su deber, sino porque nuestra respuesta ha sido adecuada al sufrimiento. Hay ética en suma porque somos sensibles a las víctimas de la injusticia porque nos ponemos del lado del que sufre. La ética es la respuesta compasiva que damos a *los heridos* que nos interpelan en los distintos trayectos de nuestra vida, cuando bajamos de Jerusalén a Jericó.

---

<sup>267</sup> Melich, Joan Carles: *ética de la compasión* Herder, Barcelona, 2010

<sup>268</sup> Por sugerir tan sólo una pista de investigación podemos decir que el modelo de Kohlberg sobre el desarrollo de la conciencia moral permite sospechar que en la medida en que se nuestra conciencia moral se desarrolla, se expande también nuestra capacidad de sentir con el otro.



### 5.1.2.1 Dialogar con especialistas, ordenar sus aportaciones.

No es necesario que los miembros permanentes de un comité dominen el total de las especialidades técnicas que la organización utiliza en su operación. Se requiere simplemente que tengan la capacidad de dialogar con especialistas en el caso en que esto sea necesario para obtener datos significativos para el discernimiento moral.

De ahí que la presente metodología prevenga la asistencia ocasional de especialistas que, en calidad de asesores, ofrezcan al comité información sobre las múltiples cuestiones de orden técnico que, dependiendo de su giro, tamaño y complejidad puedan estar involucradas en su agenda. Es importante reconocer que la participación de dichos especialistas *como asesores eventuales del comité de ética* es debatible. En opiniones tan autorizadas como la del propio García-Marzá es deseable que los especialistas sean *miembros permanentes* del comité de ética. García-Marzá fundamenta su recomendación en el reconocimiento de la dificultad práctica de que los afectados indirectos por la acción empresarial (sus consumidores o quienes son afectados por la contaminación por ejemplo) participen en el comité. En sus palabras “ésta es la razón básica para que en los comités se incluyan también expertos en los diferentes campos normativos, básicamente ética y derecho, así como expertos en los ámbitos específicos de actuación de la empresa”<sup>269</sup>

Por otro lado, en su misión de descifrar lo complejo, el comité puede servirse de múltiples herramientas -como las propias del enfoque sistémico, las derivadas de la estadística y del pensamiento complejo- en la elaboración de sus recomendaciones. En todo caso es importante que, aún en situaciones de alta complejidad en las que un comité deba recurrir a herramientas especializadas o asesorarse de expertos en disciplinas diversas, no delegue en ellos su misión, ni traicione la vocación ética que al estar indeleblemente emparentada con lo humano no debe renunciar a la tarea de regir la argumentación de los expertos para construir y asumir cada recomendación final<sup>270</sup>.

Sobre la primacía de lo ético, refiriéndose específicamente a los métodos cuantitativos, Adela Cortina subraya “dichos métodos, a mi modo de ver, deben entenderse como lo que son:

---

<sup>269</sup> García-Marzá, Domingo, *Ética empresarial, del diálogo a la confianza*, *Op. Cit.*

<sup>270</sup> Existe un debate abierto en este sentido entre quienes defienden la primacía del diálogo ético y quienes aceptando que el filósofo moral participe como un miembro más de un comité interdisciplinario, no piensan que deba “regir” dicho diálogo.

un instrumento más al servicio de la argumentación práctica, como apoyos empíricos para dar solidez a las razones. En ningún momento deben sustituir al diálogo empresarial”<sup>271</sup>

En un mundo regido por especialistas (específicamente, en organizaciones como los hospitales, estructuradas en torno a las propias especialidades y marcadas en su cultura por las mismas) pensar en la ética como una especialidad más constituye un riesgo recurrente. Es posible que los propios filósofos, incubando tecnicismos en el claustro académico, hayan alimentado esta desviación. La realidad es que la vocación de integrar las aportaciones de profesiones y especialidades está en el corazón de la ética y la visión de conjunto es vocación irrenunciable de la filosofía. Concebir a ésta como una profesión o especialidad más constituye una amenaza contra su esencia y una tentación recurrente en un tiempo a la vez marcado por el culto a la especialidad y urgido de interdisciplinariedad. Es claro que la disciplina filosófica (y la ética en específico) requiere de lenguaje y metodologías propias, pero lo es también que su vocación está en la esencia de lo humano y que, por tanto, dichas herramientas deben mantener su condición de medios y una vocación vinculada necesariamente con la humana no debe confiarse al monopolio de especialidad alguna.

### **5.1.3. Criterios para su operación**

De la ética del discurso –de sus intuiciones, de sus propuestas- se derivan también sugerencias para el funcionamiento de los comités de ética.

Fundamentalmente, invita a cada comité a construir desde cada caso un *diálogo*, animado por la escucha, *capaz de construir soluciones que, sin el diálogo, serían impensables*.

Esta calidad de diálogo, que nos permite adjetivarlo no sólo de racional, sino de “racionalizante”, está basada en la escucha mutua, la empatía y la expresión honesta de puntos de vista. Debe trascender todo ejercicio ideológico o de poder (como aquellos en los que se busca imponer una decisión preconcebida o en los que una conclusión va en busca de sus premisas) para ir en pos de la plasticidad que realmente crea argumentos, genera nuevos encuadres y produce soluciones más cercanas al ideal de justicia.

---

<sup>271</sup> Cortina, Adela; Jesús Conill; Agustín Domingo, Domingo García-Marzá, *Op. Cit.*

De ahí la recomendación a los comités de ética, sostenida entre otros por Adela Cortina, de proceder inductiva y no deductivamente, aplicando principios y normas universales: “su manera de trabajar (...) de ninguna manera puede ser la aplicación deductiva de los principios y normas generales. Consiste más bien en introducir en la discusión o en el proceso de decisión la dimensión ética que subyace al problema” Más adelante sugiere preguntas específicas que, una vez presentado el problema, facilitan al comité a transitar dicho camino: “¿estamos ante un conflicto de derechos?, ¿se trata de intereses igualmente legítimos?, ¿se trata de un problema de justicia distributiva o conmutativa?, ¿qué normas igualmente justas pueden aplicarse? ¿Cómo decidir entre ellas?”.<sup>272</sup>

Conscientes de la trascendencia de su tarea y de la dificultad de crear gradualmente una metodología congruente con la misma, algunos comités de ética, como el de la Fundación Teletón México,<sup>273</sup> decidieron incorporar a la agenda de sus reuniones un segundo momento, dedicado al estudio y la formación del comité mismo en materia ética. Su iniciativa se antoja como toda una provocación y una sugerencia para comités de esta naturaleza.

La memoria y la inteligencia constituyen un tercer reto para la operación cotidiana de un comité. ¿Qué tipo de inquietudes que nos presenta la organización? ¿Cuántos casos recibimos? ¿Cómo se modifican dichos casos en el tiempo? ¿Qué tipo de situaciones nos presentan? ¿A qué grupo de interés pertenecen? ¿Cuál ha sido el sentido de las recomendaciones del comité? Estas son preguntas que permiten a un comité no sólo resolver casos concretos, sino reflexionar sobre su propio trabajo, conocer más a fondo el perfil moral de la organización y la manera como éste se transforma así como realizar recomendaciones de mayor impacto estratégico. Con el paso del tiempo, esta práctica de inteligencia invita naturalmente al comité a proponer mejoras concretas para al código mismo. Si un código está llamado a orientar solamente sobre los asuntos críticos que, en materia moral, se presentan a la conciencia de una organización y dichos asuntos se modifican históricamente (lo cual se puede conocer analizando estadísticamente los casos que llegan al comité de ética), es pensable que el código esté invitado a renovarse periódicamente, para alcanzar su objetivo de orientar la toma de decisiones.

---

<sup>272</sup> *Ibid.*

<sup>273</sup> Cfr. Fundación Teletón, *Código de ética*, México, 2008 Se trata del sistema de rehabilitación infantil privado más grande del mundo con más de 2 mil colaboradores, que atiende actualmente a cerca de 19 mil niños.

Finalmente, existen comités de ética concretos<sup>274</sup> que han decidido destinar una parte de su agenda a buscar mecanismos de comunicación que les garanticen atraer continuamente las inquietudes de la organización, así como reflexionar sobre la forma más adecuada de comunicar sus recomendaciones a la misma en cada caso específico.

Considerando la posibilidad de incorporar a su agenda estas cuatro funciones –de producción de recomendaciones, de formación, de inteligencia y de comunicación<sup>275</sup>– cada comité debe definir la frecuencia de sus reuniones equilibrando su disposición de tiempo con la expectativa de sus interlocutores en la organización, que demanda normalmente respuestas satisfactorias y oportunas a sus inquietudes.

## 5.2. El reto de construir un proceso inteligente

Desde un espíritu cercano al del historiador hispano norteamericano Georges Santayana expresado en la famosa sentencia: “quien no aprende de su historia está condenado a repetirla”, Peter Senge<sup>276</sup> sostuvo en su “Quinta disciplina” que las empresas capaces de prosperar en el futuro serían las *organizaciones que aprenden, inteligentes*, capaces de convertir la experiencia colectiva (incluidos sus aciertos y errores) en aprendizaje, así como de poner los talentos de personas y equipos de trabajo al servicio de la consecución de su misión. El aprendizaje en dichas empresas se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo, en vez de una parte específica de la carrera de una persona o de un área.

¿Es posible proponer a las organizaciones mecanismos capaces de generar un aprendizaje de esta naturaleza en materia de ética? ¿Pueden las organizaciones reforzar sus aciertos y combatir sus desaciertos morales de manera sistémica? ¿Cómo pueden hacer de su experiencia moral una ocasión de aprendizaje organizacional? O acaso ¿están las empresas condenadas a repetir una y otra vez los mismos desaciertos en materia moral?

---

<sup>274</sup> Tal fue también el caso de la Fundación Teletón México

<sup>275</sup> A estas cuatro funciones García-Marzá agregaría la de “seguimiento y control” dado que en su modelo la auditoría ética juega un rol esencial y es función del comité supervisarla, así como dar seguimiento y control del cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa en su código. Cfr. García-Marzá, Domingo, *Ética empresarial, del diálogo a la confianza*, Op. Cit.p. 276

<sup>276</sup> Senge, Peter, *La quinta disciplina*. Ed. Granica, Barcelona, 1999

El objeto de esta sección es proponer reflexiones y líneas de acción capaces de responder a estas preguntas.

### **5.2.1. Confrontar conductas, innovar sistemas, incidir en la cultura**

La función del comité de ética en una organización se construye, al igual que su confiabilidad, históricamente. Depende en específico de la calidad de las recomendaciones que éste genera respondiendo a las inquietudes de la organización, así como del sentido de oportunidad de las mismas.

Su misión consiste en entablar un verdadero diálogo con la organización que, por ser tal, impacte positivamente en el carácter de la misma, al tiempo que se convierta en motivo de aprendizaje para sí mismo.

Aunque las recomendaciones específicas del comité deben ser tan variadas como las inquietudes que la organización le presenta, es importante disponer de criterios que le faciliten manejarlas en congruencia con su misión. El objetivo de esta sección es reflexionar sobre las mismas.

En algunas ocasiones la acción del comité se traduce en recomendaciones a personas en específico sobre el manejo de situaciones concretas; incluso en recomendaciones a la organización sobre su relación con personas concretas. Es posible incluso que, después de realizar la investigación pertinente, el comité cuestione la permanencia de determinado colaborador en la organización, pero es deseable (si en realidad no quiere adquirir el perfil de un tribunal implacable) que, llegado el caso, se trate de una decisión excepcional y que la mayor parte de sus recomendaciones sean invitaciones a la reflexión, confrontaciones oportunas, retroalimentaciones pertinentes e incluso felicitaciones a personas concretas.

La ubicación de la transformación moral en el nivel *meso*, supone que el comité realice también recomendaciones referidas a los sistemas y políticas de la empresa.

Políticas como la de incluir la prueba del SIDA o del embarazo en el proceso de reclutamiento y selección de personal que, gracias a la acción moral, se han erradicado en un

gran número de organizaciones por considerarse discriminatorias, fueron hasta hace relativamente pocos años comunes en el mundo empresarial.

¿Cómo se construyen transformaciones como ésta? Normalmente éstas nacen de la sensibilidad de alguien capaz de ver y cuestionar políticas que, por ser práctica común, difícilmente llaman la atención de todos. Dicha sensibilidad logra transformarse gradualmente en comunicación y en propuestas de mejora que, finalmente, se transforman en innovaciones de las políticas y sistemas organizacionales.

Pues bien, también está en la misión de un comité de ética propiciar dicha acción moral en las empresas, recoger la justa indignación de las minorías sensibles y acelerar el proceso que termina convirtiéndolas en mejoras e innovaciones de las políticas organizacionales.

Finalmente, hay recomendaciones del comité de ética que no están dirigidas a las personas o a las políticas organizacionales, sino a algunas de las prácticas de su cultura organizacional real, tales como la discriminación o el uso indebido del poder.

Cuando Volkswagen de México presentó en el año 2005 su código de ética a 5 mil de sus colaboradores, notó que un alto porcentaje de las inquietudes que dicho documento provocó en la organización estaban relacionadas con el ejercicio del poder en la empresa. Pudo además discernir que no se trataba de una situación excepcional imputable sólo a alguno de sus líderes formales ni a alguna de sus políticas publicadas. Fue capaz incluso de reconocer la manera como la organización provocaba y sostenía prácticas relacionadas con el abuso del poder, delegando la responsabilidad de dirigir el trabajo de otros a personas que no estaban del todo habilitadas para hacerlo y que, sobre todo en situaciones de presión, terminaban reproduciendo el nefasto estilo de liderazgo que, en su momento, habían sufrido. La recomendación que derivó de esta constatación fue la de desarrollar una estrategia capaz de ofrecer a los líderes formales de la organización alternativas distintas en su responsabilidad de manejar el poder. Desde nuestro punto de vista, un comité de ética no tiene porqué ser especialista en el desarrollo de estrategias de formación, comunicación organizacional, asesoría personalizada, etcétera. Le basta con distinguir asuntos como este, relacionados con la cultura organizacional de los de tipo sistémico o personal para direccionar sus recomendaciones con mayor precisión, en este caso a las áreas o personas que si son responsables de las mismas.

Habiendo distinguido que las recomendaciones de un comité de ética pueden estar dirigidas a una persona, a un sistema de trabajo o una práctica cultural de la organización (y que por lo tanto *tienen la forma de una retroalimentación, el impulso a una innovación o a una intervención de tipo educativo*), vale la pena apuntar dos reflexiones finales, relativas al manejo de la comunicación con la organización.

### **5.2.2. Sobre la comunicación del comité con la organización**

La primera es relativa a los medios a través de los cuales la organización debe establecer contacto con el comité, que se recomienda que sean diversos y accesibles de acuerdo al tamaño, la dispersión geográfica, la cultura y las circunstancias de cada empresa.

La segunda está relacionada con el anonimato de dicha comunicación, que suele abrir nuevos dilemas en este momento del proceso.

Dependiendo de las circunstancias de la organización, de su cultura específica y de la que la envuelve matricialmente, así como de los medios que se hayan dispuesto para hacer llegar al comité las inquietudes que el código despierta y la gravedad de las mismas, la inquietud por dirigir al comité mensajes anónimos surge con mayor o menor intensidad.

¿Debe el comité incentivar y aceptar mensajes anónimos?

La congruencia con los presupuestos de la ética del discurso sugiere la identificación de las personas que entran en contacto con el comité, que permite al mismo hacer de cada sugerencia la semilla del diálogo transformador que hemos descrito e incluso, brindar protección a su interlocutor en caso de que ésta fuera necesaria. Existen, sin embargo, situaciones específicas en las que los colaboradores desean comunicarse con el comité (lo cual implica una confianza básica en el mismo) al tiempo que no creen contar con las condiciones mínimas que les permiten respaldar con su firma sus inquietudes, lo cual es un síntoma de desconfianza. Esta paradoja abre una serie de dilemas en el comité. ¿Debe propiciar y, en su caso, aceptar comunicaciones anónimas? En el caso de recibirlas ¿debe considerar que dichas comunicaciones son confiables? ¿Debe atenderlas? Y, en el caso de atenderlas, ¿debe darles el mismo tratamiento y curso que a aquellas que alguien respalda con su firma?

Cada comité, consciente de las implicaciones que sus respuestas a estas preguntas, pueden tener en la cultura organizacional y a las circunstancias de su empresa (así como el precedente de tipo conductual que cualquier decisión sienta sobre su propia actuación futura), deberá fijar una postura en este sentido.

La experiencia específica de muchas organizaciones mexicanas nos lleva a pensar que, más que la decisión puntual sobre el manejo de los posibles anónimos, éstos brindan al comité una oportunidad única en materia de construcción de la confianza que, en todo caso, debe manifestarse en una tendencia a la disminución de anónimos. *Atender a los anónimos en forma diferenciada y manejarlos como oportunidades para construir confianza, al grado de alcanzar que éstos desaparezcan* parece ser el reto de los comités de ética en muchas empresas mexicanas dada la matriz cultural que las envuelve.

Esta experiencia empata curiosa e inopinadamente con la de organizaciones canadienses. El estudio de Schwartz<sup>277</sup> revela que una línea anónima es percibida como útil por parte del personal de la empresas, dado que existe en ellos la preocupación por la protección de los participantes en la línea. En todos los casos también se teme por el abuso de la línea que el anonimato propicia. Ante el escenario de impedir mensajes anónimos para disminuir el abuso de la línea la mayor parte de las empresas optan por mantener la línea abierta y encontrar otros mecanismos para defenderse de abusos potenciales como los que hemos descrito en la sección dedicada a la investigación.

Finalmente, es importante que el comité, que requiere para desempeñarse de la confianza de la organización, clarifique las expectativas de la misma en torno a sus respuestas. Las recomendaciones del comité a la organización no siempre irán en el sentido en que sus interlocutores quisieran que fueran, lo cual puede ser la expectativa inconsciente de los mismos. Es importante por tanto que, con el objeto de construir una confianza que se lastima con las expectativas truncadas, el comité aclare que su compromiso no es otro sino el de atender el total de las comunicaciones que le sean entregadas por la organización y de darles respuesta a la luz del código mismo, de manera razonada y oportuna. En ningún momento el comité debe sembrar o dejar crecer la expectativa de que generará recomendaciones en un sentido específico.

---

<sup>277</sup> Cf. Schwartz, Mark S. *Op. Cit.* p. 336



### **5.2.3 Sobre los indicadores de éxito del trabajo del comité**

Para saber si el desempeño de un comité de ética está a la altura de la misión que le fue encomendada (lo cual, una vez más, suele ser una inquietud que el propio proceso devela normalmente en esta fase) se puede disponer de indicadores más o menos profundos.

Un indicador inmediato es el de la frecuencia de los comunicados que la organización confía al comité. Aunque el número de inquietudes que la organización envía al comité es oscilante y puede disminuir gradualmente después del entusiasmo inicial que la publicación del código genera, cualquier disminución radical en el flujo de los mismos constituye un síntoma de preocupación sobre el nivel de confianza depositado en el comité que es necesario escuchar.

El segundo indicador es el foco y la calidad de las inquietudes que se presentan al comité. En la medida en que éstas están mayormente focalizadas a la tesitura moral y asumen el aprendizaje organizacional que dejaron dejaran casos y recomendaciones anteriores podemos pensar que el comité está realizando su trabajo adecuadamente.

Esto nos lleva a considerar dos indicadores más (del éxito para el comité), más cercanos a lo fundamental, que son la calidad de las recomendaciones que produce y la capacidad real de las mismas para transformar el carácter organizacional.

### **5.3. A manera de conclusión: el reto de construir confianza**

Es cierto que el proceso que abarca la elaboración e implantación de un código de ética debe, como todo proceso de innovación y desarrollo organizacional, repercutir en mejoras concretas en las prácticas y políticas de la empresa misma, mejorando su carácter. Pero lo es también que el cultivo de la confianza *de* la organización y *en* la organización constituye al mismo tiempo un indicador fundamental y un fruto de dicho proceso.

La conformación de los miembros de un comité de ética supone un acto, aún incipiente, de confianza en sus miembros que éstos están llamados a honrar a través de su desempeño, fortaleciendo el perfil moral de la organización y alimentando la confianza misma.

Es cierto que el comité de ética no puede ser considerado un *stakeholder* de la organización, pero lo es también que, en la medida en que logre elevar el desempeño moral de la misma, puede incidir en que la confianza entre los que sí lo son, crezca.

La confianza, a diferencia de lo que se cree, puede cultivarse. Se nutre justamente del desempeño moral y de la congruencia de personas y organizaciones. Al mismo tiempo una organización que ha ganado la confianza de sus colaboradores, accionistas, proveedores, clientes y competidores y vecinos facilita el desempeño moral en todos los niveles.

Tal es el círculo virtuoso que, utilizando entre otras herramientas las consideraciones vertidas en este capítulo, estamos llamados a estimular.

## 6. Diseño y operación de líneas éticas

En su estudio sobre la percepción de los usuarios de los códigos de ética, Mark Schwartz<sup>278</sup> detecta ocho factores que influyen en la decisión de un empleado de reportar una violación al código: a. que el infractor ya haya sido advertido; b. que la infracción haya sido de gravedad; c. que el infractor no sea un amigo, *manager* o un buen empleado; d. que el empleado tenga certeza de que la infracción fue cometida; e. que haya posibilidad de repercusiones contra el infractor; f. que otros empleados no sepan o no condenen la infracción; g. que el denunciante no continúe trabajando con el infractor y h. que el denunciante no tenga miedo a retribución.

Dicho estudio, realizado en cuatro empresas canadienses nos invita a preguntarnos cuáles son los factores que favorecen o inhiben el uso de líneas de denuncia ética en las organizaciones. Desde la convicción de que el código depende en u capacidad de impactar el carácter organizacional de la manera como se construyó y, de manera especial, lo que pasa “después del código mismo” esta sección de nuestro trabajo esta dedicada a reflexionar –desde la experiencia de empresas específicas- sobre los factores que facilitan la aplicación efectiva de los códigos de ética. Concretamente en la relevancia de las llamadas “líneas éticas” que son sistemas de comunicación ascendente que las empresas ponen al servicio de sus stakeholders para favorecer el cumplimiento del código y la detección de posibles desviaciones al mismo.

En su visión sobre el cambio, Paul Watzlawick<sup>279</sup> nos advierte de no pocas de las paradojas y obstáculos –sutiles, geniales, burdos, cómicos- con los que los seres humanos sabotamos nuestros propios proyectos. El genial investigador de Palo Alto California retrata una de esas formulaciones con la sentencia: *cuando la solución es el problema*. El insomne cuyo esfuerzo esmerado por dormir ahuyenta el sueño, como el rencoroso que metafóricamente ingiere un veneno esperando que al otro le haga daño, ejemplifican -al igual que el borracho que busca las llaves no donde las tiró, sino donde la alumbraba un farol- esta singular formulación.

Los esfuerzos de las organizaciones por propiciar comportamientos éticos no están exentos de ser víctimas de este mecanismo paradójico. Un comité de ética puede, en su interés por erradicarlas, cometer injusticias incluso mayores a las que pretendía combatir; puede

---

<sup>278</sup> Cfr. Schwartz, Mark S. 'Effective Corporate Codes Of Ethics: Perceptions Of Code Users'. *J Bus Ethics* 55 (4), 2004, p. 336

<sup>279</sup> Watzlawick Paul; Weakland, John H y Fisch, Richard. *Cambio*. Barcelona, Herder, 1992.

también por su comportamiento convertirse en una entidad temida a la que lejos de allegarle casos y preocupaciones éticas, se le oculten. Las llamadas *líneas éticas*, que son mecanismos de comunicación ascendente destinados a reportar posibles atentados contra el código, pueden corromperse convirtiéndose en mecanismos muy eficientes de venganza contra ejecutivos impopulares. Existen códigos que provocan lo que en apariencia quieren evitar con formulaciones paradójicas del tipo *te prohíbo que pienses en un elefante* y, en general, esfuerzos institucionales que, en su afán de medir y controlar todo, terminan minando y desconociendo el territorio moral y atentando contra la naturaleza misma de la ética.

Recuerdo a una directora que convocó a un grupo de expertos (consultores, especialistas en psicometría, otros empresarios) para retarlos a desarrollar una batería de pruebas capaz de garantizar el desempeño ético de las personas que contrataría en su instituto. El resultado de dicha reunión fue tan frustrante para ella como revelador –incluso edificante– para quienes intuían que la miseria y la grandeza de la ética radica en lo que los clásicos describen como su objeto formal: los actos libres y deliberados. Parece que en el juego ético, como en la vida, nadie o puede proclamarse a sí mismo ganador (ni tiene tampoco derecho a declararse derrotado) antes de tiempo. Parece también que en el no poder satanizar ni canonizar a nadie (al menos a nadie vivo) estriba también *la esperanza ética*.

En la vida organizacional la probabilidad de combatir la ética en el afán de promoverla constituye un riesgo especial en la siguiente fase del proceso: el establecimiento y manejo de las llamadas líneas éticas.

Para afrontar este riesgo la metodología hermenéutica sugiere, como la prudencia, cimentar la reflexión filosófica en la observación de lo concreto para, desde ahí, derivar reflexiones capaces de ponerse nuevamente a prueba en la realidad.

Por eso decidimos realizar entrevistas con los operadores de las líneas éticas de siete empresas específicas, con presumible buena fama en su manejo, para hacer del resultado de las mismas materia prima de nuestra reflexión.

Nuestro ejercicio de campo con las organizaciones participantes en se construyó con base en siete categorías fundamentales: la difusión de su, el flujo de las participaciones, las instancias autorizadas para atender dichas participaciones, los criterios de composición,

funcionamiento y renovación del comité de ética, los mecanismos de investigación de los casos, la comunicación de las resoluciones del comité y la evaluación de la confiabilidad del sistema.

Reporto en seguida no el total de las entrevistas sino los aprendizajes básicos -lo que se perfila como una práctica valiosa y replicable- de este trabajo de campo.

## 6.1 Banamex

*El Banco Nacional de México es propiedad de Citigroup desde el año 2001. Opera únicamente en México y el número de colaboradores que lo conforma ronda los 40,000.*

La línea ética (MIRA) está vinculada a su corporativo en EUA, mismo que recibe todos las participaciones y canaliza los casos regionales al área de RH en México. El sistema está abierto a clientes, proveedores y colaboradores.<sup>280</sup>

El criterio para la selección de los miembros del comité está relacionado con la función y la capacidad técnica de sus integrantes, gravita alrededor del área de RH e involucra al área jurídica.

Cuando se abre un caso, se inicia una investigación cuya metodología incluye el derecho de audiencia por parte de los implicados. El comité de ética cuenta para los casos de mayor gravedad con el servicio de investigadores internacionales (externos).

Se tiene especial cuidado en castigar cualquier represalia por parte de un jefe involucrado.

---

<sup>280</sup> [www.citigroup.com/citi/investor/data/codeconduct\\_es.pdf](http://www.citigroup.com/citi/investor/data/codeconduct_es.pdf)

## 6.2 Bavaria S.A.

*Institución cervecera más importante de Colombia, fundada en 1889, subsidiaria de SABMiller desde 2005. Cuenta con 4,100 colaboradores de forma directa y 3,500 de forma indirecta.*

Con el fin de evitar el conflicto de intereses (ser juez y parte) en Bavaria se cuenta con un sistema que permite canalizar los casos a distintas instancias (su jefe directo, RH o un director de otra área no implicado en el caso).<sup>281</sup>

La organización contrata permanentemente el servicio de una empresa de investigadores externos especializados a quienes exige en todo momento respetar la ética y las leyes en sus procedimientos. (Se les pide, por ejemplo, no grabar conversaciones dado que lo prohíbe la ley vigente en Colombia).

Se cuenta con un sistema que permite analizar la relación entre casos.

El peso del voto de cada miembro del comité es el mismo independientemente de su jerarquía en la estructura organizacional. El presidente de la organización es invitado, más no miembro del comité de ética.

El comité de ética tiene especial cuidado de considerar las circunstancias e implicaciones específicas de cada caso que le es presentado. Para ello incorporan al menos a una mujer por comité.

El comité se concibe como un foro permanentemente abierto que puede tener sesiones recurrentes, más allá de las programadas periódicamente. En ocasiones específicas se invita a funcionarios ajenos al comité a enriquecer la deliberación del mismo.

El comité aplaza cualquier decisión en la que no haya alcanzado la unanimidad de criterios.

---

<sup>281</sup> [www.bavaria.co/7-2/BavariaSALineaEtica/](http://www.bavaria.co/7-2/BavariaSALineaEtica/)

Se informa de manera genérica y sucinta del curso de los casos a los participantes en el sistema. Cuando alguien solicita información adicional es referido a informantes autorizados en el área de RH.

Existe una graduación en las posibles sanciones que permite, por ejemplo, suspender a un proveedor por uno, dos o tres años.

Los encargados de recibir las participaciones por la vía telefónica son colaboradores de la empresa, están entrenados para el manejo de las llamadas e invitan a los participantes a revelar su identidad para poder hacer un mejor manejo de los casos.

### 6.3 Cemex

*Compañía global de materiales para la industria de la construcción en la que trabajan 44,000 personas y mantiene relaciones comerciales en 102 naciones.*

La organización cuenta tanto con comités por país (o grupo de países), como con un comité a nivel global presidido por su CEO. En este último se analizan únicamente los casos que atañen a los dos primeros niveles de reporte de la organización.<sup>282</sup>

Se cuida que cada uno de dichos comités cuente con la participación de al menos una mujer. Aunque por razones diferentes a las que expuestas por Bavaria. Cemex nos comentó que las mujeres, en su experiencia, tienen especial sensibilidad para identificar cuando un caso de acoso sexual tiene fundamento y cuándo no. Bavaria en cambio reconoce intuitivamente que la ética del cuidado, asociada normalmente a lo femenino complementa la de la justicia, asociada más bien al universo masculino.

La organización responde personalmente a cada uno de los participantes no anónimos en la línea comunicando explícitamente sus resoluciones y el fundamento de las mismas.

Los comités suelen practicar el derecho de audiencia de cualquiera de las partes involucradas en los casos.

---

<sup>282</sup> [www.cemex.com/ES/AcercaCemex/EticayNormatividad.aspx](http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/EticayNormatividad.aspx)

Las investigaciones están a cargo del área de control interno que cuenta con el apoyo de investigadores externos y sus resoluciones son normalmente aplicadas por el área de RH.

Han logrado construir un sistema en el que únicamente el 50% de los participantes utilizan el recurso del anonimato.

#### 6.4 Coca-Cola Femsa

*Embotelladora de Coca Cola más grande del mundo en términos de volumen de ventas con sede en México y operación en 9 países de centro y Sudamérica.*

La organización inicia su línea ética<sup>283</sup> como recomendación de su participación en la bolsa de Nueva York y de la ley SAROX. De igual manera su línea ética busca estar vinculada a la adhesión de la compañía al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

La organización realiza campañas periódicas de promoción del código de ética y de su línea de reporte. Dichos mecanismos forman parte de los contenidos de su curso de inducción. Cada colaborador de la organización debe firmar anualmente el código de ética.

La operación de otros canales de comunicación ascendente, distintos al de naturaleza ética, ha permitido a la organización el que a través de la línea ética fluya un porcentaje cada vez mayor de casos de esta naturaleza.

La investigación se realiza internamente e involucra al área de auditoría y de RH.

La organización cuenta con un sistema que permite proteger en todo momento al denunciante.

---

<sup>283</sup> [ir.femsa.com/mx/code\\_ethics.cfm](http://ir.femsa.com/mx/code_ethics.cfm)



## 6.5 Grupo Nacional Provincial

*Empresa aseguradora mexicana más grande en el mercado. Son más de 4,000 los colaboradores de la organización a los que se suman quienes conforman la red nacional de agentes.*

Esta empresa busca vincular su programa de transparencia con su sistema integral de transformación al tiempo en que se ha propuesto objetivos específicos anuales de carácter cultural en la operación del mismo. A manera de ejemplo, durante el primer año de operación del sistema, la organización se propuso erradicar cualquier posible represalia en contra de los usuarios del sistema.<sup>284</sup>

La organización ha vinculado su línea ética a campañas específicas de comunicación interna. Una de ellas, orientada a la defensa del patrimonio común de la compañía.

La organización con una estructura interna y presupuesto asignado para la investigación. Adicionalmente, cuenta con un sistema de inteligencia a nivel corporativo.

Existe un comité de ética a nivel corporativo que recibe, a manera de reporte espejo, cada uno de los casos y tiene la facultad de atraerlos.

## 6.6 VW México

*Industria automotriz de origen alemán que es conformada a nivel global por 550,000 colaboradores. Grupo Volkswagen llega a México en 1954 donde la producción acumulada hasta el 2013 es de 10 millones de autos y 11 millones de motores.*

El comité se compromete a tener tal profundidad y cuidado en sus investigaciones que a cada una de sus recomendaciones se siga como consecuencia lógica una decisión definitiva.<sup>285</sup>

---

<sup>284</sup>[www.eticabal-gnp.com](http://www.eticabal-gnp.com)

<sup>285</sup> [www.vw.com.mx/es/mundo-volkswagen/codigo-de-conducta.html](http://www.vw.com.mx/es/mundo-volkswagen/codigo-de-conducta.html)

La organización cuenta con un área interna dedicada exclusivamente a la investigación cuya independencia está garantizada.

En todos los casos se da respuesta genérica a los participantes en el sistema.

Se busca, en todo momento, evitar dañar moralmente a cualquier persona señalada por la línea, especialmente cuando se demuestra su culpabilidad.

Existe un comité de ética a nivel corporativo que recibe, a manera de reporte espejo, cada uno de los casos y tiene la facultad de atraerlos. Dicho comité suele analizar los casos que atañen a los gerentes de mayor nivel.

Más que el número de casos o de personas separadas de la organización, el comité mide su éxito en términos de participación de buena fe y, más allá de ello, en la disminución del fraude así como en la mejora de procesos.

## 6.7 ¿Qué aprendimos?: conclusiones del recorrido

Del trabajo de campo reportado se desprenden reflexiones y aprendizajes a las que difícilmente habiéramos llegado por la vía deductiva cuyos trazos fundamentales busco describir a continuación:

### 6.7.1 Garantizar la congruencia, romper las paradojas

El éxito de una organización en la construcción y fortalecimiento de una cultura ética depende fundamentalmente del nivel de congruencia entre los esfuerzos que realice para alcanzarla y sus principios. Específicamente se debe garantizar el respeto a la dignidad de la persona humana en cada uno de los mecanismos y acciones de ética corporativa. En este sentido, merecen especial atención las personas que por cualquier motivo, tuvieron que verse afectadas por el sistema mismo.

## 6.7.2 Hablar de ética, buscar un enfoque preventivo

Cuentan de una anciana que solía decir: *En mis tiempos el sexo era un secreto, pero se hablaba mucho de la honradez... ahora es justo al revés.*

Sorprende de manera especial que la dimensión ética esté ausente de la agenda formal de reuniones, entrevistas y comunicados en no pocas organizaciones, que no forme parte de la narrativa cotidiana de las empresas hasta que, muchas veces como reacción a un escándalo, irrumpa caóticamente, teñida de una emotividad desenfadada, en reuniones de élite y, por supuesto, en los pasillos.

Es el caso de las empresas citadas como, sospecho, el de muchas otras.

Para quienes creemos que la conciencia y la reflexión moral se construyen, como la filosofía en general, en el diálogo, este fenómeno es además preocupante.

¿Por qué las organizaciones invierten tanto tiempo y energía en la dimensión del *logos* (en discusiones de tipo técnico y administrativo), sólo ocasionalmente abordan la dimensión del *pathos* (por ejemplo cuando se refieren al clima laboral) y abandonan sistemáticamente la dimensión del *ethos*? ¿A qué se debe este falso y venenoso pudor? ¿A la carencia de una metodología adecuada? ¿A la gran cantidad de juicios erróneos que giran en torno de la ética?

Por eso, pensamos que el simple posicionar el tema ético hasta provocar conversaciones cotidianas de esta naturaleza (consultas, debates y deliberaciones oportunas) sea al mismo tiempo un indicador y un objetivo del fortalecimiento de una cultura ética mismo que, entre otras cosas facilita el funcionamiento correcto de la línea ética.

Cuando una organización logra ofrecer a sus colaboradores espacios, lenguaje, metodología y recursos para dialogar sobre los problemas y dilemas éticos que la cotidianeidad les presenta, especialmente cuando logra que estas conversaciones, como las consultas al código ocurran antes de la toma de decisiones, su cultura ética está en condiciones de ganar espacios, de avanzar significativamente.

### 6.7.3 Conquistar la confianza: un proceso circular

La confiabilidad del sistema, que es un factor crítico de su éxito, parece estar relacionada, no tanto con su difusión, sino con la calidad y oportunidad de las resoluciones del comité y con la respuesta específica a las inquietudes de cada participante individual. Un posible indicador de la confiabilidad del sistema es la reducción en el porcentaje de participaciones anónimas, así como el aumento de participaciones fundadas y de carácter ético.

La experiencia de las organizaciones participantes en la investigación nos permite reconocer que algunos de los elementos clave que permiten ganar un mayor nivel de confianza en este mecanismo son:

a.- La trayectoria ética y el reconocimiento de la honorabilidad de las personas que conforman el comité.

b.- La percepción de justicia en las recomendaciones del comité y la aplicación efectiva de las mismas.

c.- La manera como se comunican dichas resoluciones y acciones específicamente a los participantes en la línea.

De ahí la relevancia de acciones tales como: a.- hacer públicos los nombres de los integrantes del comité, b.- garantizar que el comité cuenta con mecanismos de deliberación conducentes a resoluciones justas y c.- retroalimentar de cada caso a o los participantes que iniciaron la investigación.

Cabe aclarar que la mayor parte de las organizaciones participantes no atienden actualmente esta última recomendación; es decir, que no acostumbran compartir las resoluciones y argumentos del comité a las personas que con sus inquietudes o denuncias inician un proceso de investigación. Los argumentos de esta omisión suelen ser de tipo legal. Fundamentalmente consideran que cualquier comunicación formal de la empresa que dé respuesta a casos específicos, reconoce tácitamente una trasgresión al código que, en caso de

ser contrarias a alguna ley pudieran en el futuro ser rastreable por alguna autoridad y tomadas como pruebas en contra de la empresa.

Se trata de un riesgo que, aunque improbable, es real y por lo tanto atendible. En el otro lado de la balanza pesa el argumento de una de las empresas visitadas: si una persona “se la juega” con la empresa reportando una posible trasgresión al código, la empresa también debe jugársela con ella, haciendo explícita la manera específica como atendió su inquietud y el resultado dicho proceso.

A mi juicio es este el tipo de riesgos que las organizaciones deben tomar para crear una cultura ética.

#### 6.7.4 Complementariedad con otros mecanismos de comunicación ascendente

Una de las dificultades detectadas en el manejo de líneas éticas (y de las quejas recurrentes de quienes las administran) es que muchos de los casos que a través de ellas llegan a manos de los comités son de orden técnico, administrativo y, principalmente, emocional, más no de orden ético.

Los colaboradores de una empresa en su necesidad de ser escuchados por la administración de la misma no distinguen fácilmente la dimensión ética y utilizan la línea para desahogar asuntos de todo tipo que, además, saturan el tiempo, siempre limitado del que, tanto los comités éticos como los operadores de las líneas, disponen para atender los temas críticos de orden moral expresados en el código.

El proceso de depuración que permite lograr que las participaciones que llegan a este sistema sean de carácter ético es largo y, en todo caso, falible.

En él, es recomendable contar con otros mecanismos de comunicación ascendente capaces de atraer inquietudes de otra naturaleza tales como el desarrollo de innovaciones o la mejora del clima organizacional, etcétera. En todo caso debe considerarse que la frontera entre los asuntos de orden ético y los de tipo administrativo, de clima organizacional, de manejo del poder, etcétera no es clara (en no pocos casos lo que inicia siendo un tema administrativo,

termina siendo un caso ético). Por ello, es recomendable no desestimar ningún caso sin haberlo antes analizado cuidadosamente.

La capacidad del comité para generar resoluciones de calidad, está vinculada no sólo a la capacidad y la calidad moral de sus miembros, sino a la metodología utilizada en la resolución de los casos y su experiencia en el análisis de los mismos. Siendo el trabajo del comité esencialmente práctico y de naturaleza prudencial, su experiencia y su capacidad de aprender de los casos que se van debatiendo y resolviendo deben considerarse como un activo que permite entre otras cosas, distinguir las participaciones fundadas de aquellas que no lo son. Dicha experiencia debe mantenerse en equilibrio con la capacidad de comprender la especificidad de cada caso.

#### 6.7.5 Objetivos claros

Es de vital importancia hacer explícitos los objetivos tanto del código de ética como, de manera especial, de la línea de reporte ético.

La experiencia de las organizaciones participantes en la investigación, junto con la investigación bibliográfica a este respecto, nos permiten recomendar la consideración de los siguientes objetivos:

##### 6.7.5.1 Para el código

En el caso del código, se propone considerar los siguientes objetivos:

Orientar la toma de decisiones de todos los miembros de la organización desde criterios éticos claros y compartidos.

Clarificar las expectativas que, en materia de ética, la organización tiene puestas en el total de sus *stakeholders*.

Animar conversaciones significativas en materia de ética (lograr que la ética no sea un tabú en nuestra organización).

#### 6.7.5.2 Para la línea ética

Para la línea ética, proponemos considerar los siguientes objetivos:

Ofrecer a la organización información oportuna y confiable sobre acciones relevantes en materia de ética.

Involucrar al total del personal de la organización y a sus grupos de interés en el cuidado del patrimonio común, la disminución de riesgos de orden jurídico y la construcción cotidiana de la cultura ética en la empresa.

Constituirse como un sistema de retroalimentación conocido, confiable y accesible para al total de la organización.

#### 6.7.5.3 Para el comité de ética

A los comités de ética se les sugiere la consideración de estos objetivos:

Reforzar y promover la consolidación de una cultura ética en la organización.

Promover el cumplimiento del código de ética mediante el conocimiento, la comprensión y la asimilación del mismo.

Emitir recomendaciones fundadas en investigación y deliberación a los tomadores de decisiones sobre los casos éticos que son de su conocimiento y, en su caso, canalizar a otros medios las inquietudes que no son de orden ético.

Promover mejoras al código de ética así como a los procedimientos y políticas de la organización fundadas en el análisis de los casos de los que tiene conocimiento.

#### 6.7.5.4 Audiencias

Los sistemas de ética organizacionales de última generación, al igual que los códigos mismos, se caracterizan por estar abiertos a un número cada vez mayor de *stakeholders* de la organización.

De ahí que nuestra recomendación consista en considerar un programa que permita a las líneas éticas abrirse gradualmente (siempre en paralelo con el código) a distintos grupos de interés.

La experiencia de Bavaria sugiere una secuencia específica para la incorporación de audiencias o grupos de interés al uso de la línea ética. En primer lugar el personal propio. Inmediatamente después el personal de *outsourcing in house*<sup>286</sup>, que aunque *de jure* no forma parte de la organización, forma *de facto* parte de su comunidad laboral. En su experiencia la línea ética puede abrirse gradualmente a los hogares de los colaboradores, los proveedores, clientes, consumidores, el sector empresarial y finalmente a las organizaciones de la sociedad civil.

Esta recomendación, con todo y sus dificultades de orden práctico, está en el interés de la empresa. La experiencia de las organizaciones entrevistadas muestra que puede haber trasgresiones al código visibles por ejemplo a los ojos de los proveedores que no están en el campo visual de los colaboradores.

Pero, fundamentalmente, nuestra recomendación encuentra su fundamento en la naturaleza de la ética misma. La ética del discurso, que propone que la validez de una norma está relacionada con la aceptación que de ella hagan libremente los afectados por ella, sugiere también que, cuando se trata no sólo de definir, sino de cumplir la norma, estén estos involucrados.

---

<sup>286</sup> Se trata del personal que, aunque formalmente está en la nómina de algún proveedor, trabaja cotidianamente en las instalaciones de la organización. La contratación de este tipo de personal es una tendencia creciente en el mundo organizacional. La proporción, el tiempo de permanencia, el tipo de trabajo y, especialmente, la comparativa de sueldos y prestaciones del personal contratado por esta vía con el personal de la empresa plantean un problema ético a cuyo servicio puede ponerse también la línea.



En su análisis de la sociedad ética, Juan Carlos Suriana propone, específicamente al referirse a las empresas, que los ciudadanos “expresen sus opiniones a las empresas con las que se relacionan como clientes respecto a los productos consumidos (...) y incluyan en sus comentarios sus inquietudes de carácter social y medioambiental”<sup>287</sup> Su propuesta está referida obviamente a los ciudadanos en tanto que consumidores. Cabe preguntar si las organizaciones que desean mejorar su perfil ético deben para ello facilitar medios de comunicación externa. Si la respuesta es afirmativa, la línea ética constituye un medio idóneo en este sentido.

#### 6.7.5.5 Instancias y flujos

La relación entre el número de casos presentados y aquellos que la organización puede investigar y su comité de ética analizar constituye un punto clave para el funcionamiento del sistema completo.

Existen organizaciones que se sienten rebasadas por el número de casos cuyos comités de ética corren riesgos innecesarios no por falta de metodología en sus procedimientos o de calidad en sus miembros, sino por falta de tiempo.

De allí que las organizaciones grandes o en expansión puedan tener no sólo un comité de ética, sino varios -por operación, país o grupo de países que funcionen como instancias intermedias (entre los jefes directos y el comité corporativo) que le permitan atender oportunamente casos de menor impacto.

En ese caso es recomendable la generación de *reportes espejo* permitirán al comité corporativo estar al tanto del total de inquietudes que genera el sistema.

La organización podrá vigilar el caso de cada país para decidir el momento en que (dado el flujo que ha alcanzado y el nivel de desarrollo de su cultura ética) debe fundar su comité propio.

---

<sup>287</sup> Siurana, Juan Carlos, *La sociedad ética, indicadores para evaluar éticamente una sociedad*, Barcelona, Proteus, 2009, p. 981

No son pocas las empresas que, queriendo resolver la mayor parte de los casos en el lugar en que se generan establecen un sistema de escalamiento que conduce a cualquier usuario a canalizar -de acuerdo al nivel de gravedad de su caso y respetando el principio de protección y no conflicto de intereses- sus inquietudes en un orden parecido al que se describe a continuación:

Una cultura organizacional sana (una en la que, entre otras cosas las conversaciones de orden ético sean frecuentes y posibles) facilita que un alto porcentaje de preguntas y quejas de orden ético puedan resolverse en el lugar en el que se generan, que no requieran ser *escaladas*.

Los líderes formales de cada equipo de trabajo debieran tener además la disposición, formación y capacitación para generar los espacios de diálogo que lo permiten.

Ocurre sin embargo en las empresas que no pocas violaciones al código son ardid de los jefes y por alguna razón quedan a la vista de los colaboradores.

Para ese tipo de casos funcionan las llamadas líneas éticas<sup>288</sup>. Ellas tienen por objeto garantizar que el total de las inquietudes de los colaboradores lleguen a el o los comités protegiendo a los denunciantes de cualquier posible represalia por parte de los implicados en el caso independientemente del rol que jueguen en la organización y el poder que ostenten.

Sobre el paso intermedio entre la denuncia y la acción del comité hablaremos en el próximo capítulo.

Para los fines de éste viene bien aclarar que cuando se cuenta con más de un comité, la organización debe disponer de criterios que le permitan definir cuál de ellos debe ocuparse de qué casos.

Normalmente los casos considerados de mayor gravedad son atraídos por el comité corporativo que deja los de menor impacto a los comités locales.

---

<sup>288</sup> Es conocido por ejemplo que en el multicitado caso Enron una empleada anónima generó una queja que, en caso de ser atendida por la organización, hubiera evitado la quiebra o, tal vez, disminuido su impacto.

Cuando se cuenta con el sistema de *reportes espejo* la organización cuenta además con la tranquilidad de estar informada no sólo de los casos que analiza cada comité, sino de la totalidad de los mismos.

Lo que cada organización considera de mayor impacto o gravedad (normalmente atraído por el comité de mayor jerarquía y de mayores consecuencias) es por supuesto un reflejo confiable de sus creencias y de su sistema de valores.

Existen organizaciones, como L'Oréal<sup>289</sup> que ponen el énfasis en el nivel de riesgo en que determinada conducta pone a la organización, es decir, en su sustentabilidad. Otras dan prioridad al posible daño que se puede hacer al patrimonio de accionistas mayoritarios y unas más cuidan también del patrimonio de sus accionistas minoritarios. Algunas más son especialmente sensibles a la protección de su imagen o dan prioridad a valores como el de la seguridad o la protección del ambiente. Pocas son las que explícitamente incorporan criterios como los propuestos por Gilles Lipovetsky<sup>290</sup> (la dignidad de la persona, los derechos humanos, posibles daños irreversibles al medio ambiente) como criterios de gravedad.

#### 6.7.5.6 Investigación

El establecimiento de un sistema de investigación confiable, profesional, independiente, especializado, respetuoso en sus procedimientos y prácticas de las leyes y la dignidad personal constituye un punto especialmente delicado del proceso de limpieza ética de las organizaciones.

Dicho sistema de investigación es tan importante como la línea misma y complementario a la misma.

Este es quizás el más inesperado de los hallazgos del trabajo de campo antes descrito.

Para sentir su necesidad de investigar los casos propuestos a la línea ética previa a su presentación al comité imaginemos el caso de una acusación anónima de acoso sexual a un ejecutivo. Se trata de un tema delicado, identificado como tal por el código de ética que, en caso

---

<sup>289</sup> L'Oréal, *código de ética*, 2007

<sup>290</sup> Lipovetsky, Gilles, *Metamorfosis de la cultura liberal*, Barcelona, Anagrama, 2003

de probarse cuestionaría la estancia de dicho ejecutivo en la empresa. Sin embargo, no se cuenta con elementos de prueba y se sabe que pudiera también tratarse de una calumnia.

El comité de ética se encuentra pues frente a un problema también de orden ético. No puede desestimar la acusación antes de analizarla a fondo aunque tiene pocos elementos para hacerlos, dado que es anónima. Tampoco puede darla por cierta acriticamente.

Dispone por supuesto del recurso de la audiencia: puede entrevistar al señalado y a su grupo de trabajo para validar la veracidad de la acusación.

Puede ser sin embargo que la cantidad de mensajes o alguna otra razón de tipo logístico, como la distancia o los tiempos de que el comité dispone para sesionar, no faciliten el ejercicio de este recurso.

En esos casos, la organización puede delegar en los operadores de la línea, con frecuencia adscritos al área de Recursos Humanos, la responsabilidad de investigar el fundamento de los casos para, antes de presentarlos al comité mismo, dar una opinión fundamentada sobre su sustento y procedencia.

Es muy importante que en ésta como en cualquier otra función delegada, el comité quede claro que si bien puede ser auxiliado, conserva la responsabilidad toda de las recomendaciones que emite, mismas que son menos que una orden coercitiva y más que un mero consejo u opinión.

No está de más reflexionar que cualquier persona involucrada en la operación de una línea ética ajena al comité (ya sea un operador telefónico, un redactor, una persona encargada de presentar los casos al comité o, como en este caso, un investigador) aunque no es signatario de las recomendaciones del mismo, adquiere, por el simple contacto con la línea, una cuota crítica de poder y está llamada por lo tanto a ejercerla con gran responsabilidad. El comité por su parte tendrá que hacer todo lo que esté a su alcance para que cualquiera de estas personas cumpla con su asignación ética y eficazmente.

Paradójicamente hay empresas que, en el interés de investigar sobre la veracidad de las denuncias, violan su propio código de ética e incluso, las leyes a través de prácticas como el

espionaje telefónico, la persecución o la intimidación. Dentro de ellas, sorprenden algunas que ostentan dichas prácticas. Tal vez obsesionadas por encontrar la paja en el ojo de un ejecutivo denunciado, ignoran la viga en el propio.

De ahí que no sea innecesario ni ocioso subrayar que las prácticas de investigación deben mantenerse estrictamente dentro del marco ético y legal.

Esta recomendación genérica, más que un freno para la eficacia de las investigaciones, debe pensarse como una premisa y también como un reto que invita a hacer investigaciones creativas e inteligentes.

#### 6.7.5.7 “Outsourcing”

Esta y otras consideraciones han llevado a algunas empresas –Bavaria es un caso- a contratar empresas especialistas para realizar el proceso de investigación de los casos que la requieren.

Otra de las fases del proceso que suelen ser delegadas a empresas de servicios especializadas, externas a la empresa, es la atención a llamadas telefónicas de denuncia.

El argumento más utilizado para recurrir a servicios externos a la empresa es la protección de los posibles denunciantes, misma que parece ser más crítica en la medida en que los casos son más delicados o se dan en culturas organizacionales en las que las amenazas y represalias por parte de jefes denunciados son comunes.

Pesan también por supuesto argumentos de tipo administrativo vinculados la mayor parte de las veces a la relación costo-beneficio que a su vez se vincula con las circunstancias específicas de cada empresa.

Existen por ejemplo empresas que ya cuentan con centros de atención telefónica y pueden dedicar una parte de su operación a la atención de la línea ética.

Lo fundamental es que el personal que atiende las líneas cuente con las competencias específicas que esta función requiere que van más allá de las que supone la atención de un centro atención telefónica normal.

Entre ellas, es posible enumerar en primer lugar las relacionadas con el tema de la ética organizacional tales como el conocimiento del código ético de la organización y el de la empresa en sí: sus estructuras, cultura y procesos fundamentales, el tipo de dilemas y problemas éticos que se presentan comúnmente e incluso el tipo de argumentos con que suelen sustentarse.

La segunda clase de competencias –que para este grupo y esta fase del proceso es más importante que la primera- se refiere destrezas de orden comunicativo: la escucha activa cimentada en la compasión, un manejo de la voz que invite al diálogo e inspire confianza, la capacidad de acompañar con la voz la narrativa del otro y la de hacer preguntas de precisión que le ayuden a clarificarse y la de plasmar sintéticamente cada telefonema en un texto escrito comprensible para cualquiera. Antes, la capacidad de reconocer el impacto emocional que el caso me genera para, en la medida de lo posible, darle su lugar e impedir que distorsione mi percepción de la situación que se presenta.

En la experiencia de la citada cervecera colombiana el entrenamiento cuidadoso de las personas al cargo de la línea telefónica ha logrado incluso disminuir el número de anónimos. Quienes operan el teléfono encuentran el momento de expresar a sus interlocutores los beneficios de revelar su identidad sin forzarlos a hacerlo. Su argumento esencial está relacionado con la capacidad real que la empresa tiene para dar seguimiento a los casos que se identifican con claridad.

Contando con personas con estas capacidades, la decisión de la organización sobre el establecer de un área interna con esas características o recurrir para esos fines a una empresa (outsourcing) especializada es secundaria.

## 7. Investigación

### 7.1 Introducción: del fútbol a la investigación

En julio de 2012, como parte de las medidas anticorrupción anunciadas por la FIFA, se nombró a Michael García, ex-fiscal de distrito de Nueva York, como el nuevo jefe de la rama investigativa de la FIFA. Un mes después, García hace público su deseo de iniciar una investigación relativa a la elección de Rusia y de Catar como organizadores de las Copas del mundo de 2018 y 2022, respectivamente.

Específicamente, García buscaba investigar si en los procesos de elección los países candidatos habían ofrecido incentivos económicos a miembros del comité ejecutivo para resultar triunfadores en la elección. Su informe sólo se extendía a personas que pudieran haber violado el código de ética de la FIFA, por lo que no pudo entrevistar a Mohammed Bin Hammam, ex-vicepresidente de la FIFA, pues había sido vetado de por vida de cualquier actividad relacionada con el fútbol. También hubo gente que se negó a ser entrevistada.

En septiembre de 2014, García entregó su reporte de 350 páginas al jefe del brazo judicial del Comité de Ética de la FIFA, Hans-Joachim Eckert, el cual bloqueó la publicación alegando razones legales. En cambio, Eckert anunció que un resumen hecho por él sería publicado, y que sólo se juzgaría a individuos, por lo que los mundiales de 2018 y 2022 no correrían peligro de no ser organizados en Rusia y Catar. El resumen de Eckert, el cual contenía 42 páginas fue publicado dos meses después. García procedió a la Comisión de Apelación de la FIFA para que se publicara su informe completo. Cuando su apelación fue rechazada, García renunció a su cargo alegando una pérdida de confianza en la independencia de Eckert de la FIFA.

Seis meses después, en mayo del 2015, se desató el escándalo. Nueve funcionarios de la FIFA y cinco empresarios fueron encarcelados en Suiza debido a una orden de la FBI, la cual había iniciado una investigación para descubrir si había habido sobornos alrededor de la elección de las sedes de las copas del mundo de 2018 y 2022, mismo asunto que había investigado García. Días después, el escándalo provocó el que no pocos de los patrocinadores tradicionales de la FIFA, Visa entre ellos, manifestaran cuestionaran públicamente su decisión de seguir patrocinando a esta institución. Para no pocos esta presión de los patrocinadores fue el elemento

clave que provocó la renuncia del presidente de la FIFA, Sepp Blatter, días después de haber sido formalmente reelegido. Varios ejecutivos han pedido la publicación del informe completo de García. La imagen de la FIFA ha quedado manchada para la esfera pública, que se pregunta si puede seguir confiando en esta institución.

No son pocas las reflexiones que se desprenden de este caso.

En primer lugar, sugiere profundizar sobre la ética de las organizaciones vinculadas al deporte y al espectáculo, que en la nuestra, definida por Vargas Llosa<sup>291</sup> como la civilización del espectáculo, han adquirido peso e influencia insospechados –en realidad, históricamente inéditos- en nuestra configuración cultural.

Nos ayuda también a matizar las categorías micro, meso y macro que esta investigación hace suyas. Una organización con el poder y alcance de la FIFA concentra mayor poder que no pocos países. Sin embargo, por ser una institución (en este caso, además, no lucrativa) lo seguimos colocando en el nivel meso. Con esta consideración que evidenciamos en el cuadro comparativo entre las economías nacionales y corporativas, la distinción de José Félix Aguilar sigue siendo válida.

Finalmente, pensamos en la importancia de la realización de investigaciones en cualquier sospecha de trasgresión a códigos de ética, (así como las repercusiones negativas de los casos no investigados) que es precisamente el tema que nos ocupa en el presente capítulo.

## 7.2 Investigación como necesidad y obligación

Sabemos que el mecanismo de comunicación organizacional que llamamos línea ética cumple la función de medio; que en el fondo es sólo un canal que la empresa pone a disposición de quienes, conociendo su operación, quieren colaborar con la mejora de su carácter.

---

<sup>291</sup> Vargas Llosa, Mario, *La civilización del espectáculo*, México, Alfaguara, 2012, El ensayo del Nobel peruano alerta como los ámbitos político y social, heridos de superficialidad, frivolidad e impudor, se transforman frente a nuestros ojos, corrompiéndose. Un tiempo que reduce cada vez más a un espectáculo amenaza con deshumanizarnos.



Cuando este mecanismo funciona -esto es, cuando la organización recibe, por este u otros medios, información relacionada con el cumplimiento de su código de ética- en ella se despiertan nuevos dilemas y problemas de orden ético y técnico.

Esto ocurre porque la mayor parte de las veces la información que se recibe es incompleta, no se acompaña de pruebas o es anónima. Se desprende incluso de la posibilidad de que haya quien utilice el sistema astutamente con el objetivo contrario para el que fue creado, es decir para dañar a algún colaborador de la empresa o área dentro de la misma.

¿Debe por ello desestimarse la información que el sistema arroja? En apariencia no. Al menos no sin poner innecesariamente a la organización en riesgo. ¿Debe tomarse por cierta? Parece que tampoco. Hacerlo sería una imprudencia. Arriesgaría a la organización a cometer una injusticia en el afán de combatir otra.

La necesidad de investigar esta información (incluso antes de someterla a la consideración del comité de ética) surge pues no sólo como un tema procedimental; constituye en sí misma un llamado de tipo ético.

Dicho de otra manera, no sólo conviene a la organización investigar sobre el fundamento de la información crítica que recibe a través o más allá de su línea ética; la empresa tiene también la obligación de hacerlo.

¿A quién corresponde investigar los casos no comprobados? A diferencia de los sistemas de orden jurídico que establecen claramente a quien corresponde la obligación de fundamentar una denuncia (lo que en el lenguaje jurídico se denomina la carga de la prueba), un sistema de ética organizacional como el descrito no obliga al denunciante a probar su dicho, ni siquiera a revelar su identidad.

En caso de no ser investigados, los casos que la línea ética arroja pueden quedar en territorio de nadie.

De ahí que a nuestro juicio el llamado ético a investigar, que inicialmente apela a todos los enterados de un caso, crezca en la medida en que aumenta el poder y la responsabilidad de una persona frente a la organización.

Podemos verlo también en el sentido inverso: la disposición a investigar lo que pone en riesgo el cimiento ético de las organizaciones refleja el nivel de compromiso e involucramiento de alguien con la empresa misma.

La empresa no debe pues ni desestimar ni aceptar acriticamente, sino investigar cualquier acusación crítica aun cuando esta sea anónima, poco clara o no presente pruebas.

Debe además hacerlo: a.- *sigilosa y eficientemente*. Esto significa que de los investigadores deben tener en cuenta, especialmente cuando la propia investigación está en curso, que mucha de la información que ésta va arrojando puede dañar a la organización y a su gente y debe por lo tanto considerarse reservada. Por otro lado, es importante que la investigación no se prolongue más de lo necesario. Toda investigación es un proceso finito en el que por lo tanto se abren inquietudes y preguntas que deben responderse satisfactoriamente. Una regla básica –no escrita, pero fundamental- del desarrollo organizacional es *no abrir ningún proceso que no se esté dispuesto a cerrar*. No es casual que en el desarrollo organizacional los proyectos se les llame, al igual que en la medicina, *intervenciones*. Esta regla intuye que un proceso, como una herida, nos hace vulnerables mientras está abierto. El terreno de la ética no es la excepción a esta regla y por ello a la invitación al sigilo se suma la de la eficiencia. La tensión que se establece entre estos factores –entre la necesidad de cerrar las investigaciones en un tiempo razonable y la calidad de las mismas, entre la eficacia y la eficiencia, es el terreno en el que se mueven los investigadores y se realiza la investigación.

b.- Es de vital importancia que en el proceso de investigación se *garantice no generar ningún daño innecesario ni por supuesto transgredir el propio código*. La experiencia de no pocas empresas muestra que una investigación mal llevada puede generar más daño del que se propone combatir. Puede por ejemplo dañar irreversiblemente la fama y la imagen de personas inocentes. Puede también dañar la cultura de la organización sembrando miedo, provocar despidos injustos, etcétera.

c.- Se sigue que quien investiga un caso tiene que utilizar los elementos lícitos que la organización pone a su alcance para diseñar y conducir investigaciones capaces de colaborar en el objetivo de forjar éticamente el carácter de la organización. La descripción genérica de dichos elementos es materia de la siguiente sección.

## 7.3 Instrumentos para la investigación

### 7.3.1 Audiencias y entrevistas

En la esencia de la ética del discurso hay una apuesta por los frutos éticos del diálogo. Un aprieto moral, como cualquier problema, por momentos parece irresoluble tanto para un individuo como en ocasiones para una generación entera. Y esas fases iniciales de un dilema, las de la incertidumbre, nos permiten distinguir las diversas actitudes radicales frente a la moral, su estirpe filosófica. Algunas escuelas apuestan por la especulación de orden teórico; otras por el juicio –individual- de la razón práctica. Otras más, ponen su confianza en el diálogo, como diciéndole a los dilemas y problemas que se les presentan: “no conozco aún la solución al reto que me planteas, pero confío en que dialogando en clave racional con las personas y la metodología adecuada lo lograré resolver... confío en las conversaciones y los encuentros significativos”.

Quizás debiéramos investigar mucho más sobre las características específicas, el entorno, los momentos, los tiempos, los protagonistas y las actitudes facilitadoras de dichos diálogos; incluso sobre las características específicas que nos permiten adjetivarlo de racional, distinguiéndolo por ejemplo de un debate o una discusión, mucho más cercanos a una lucha de poder.<sup>292</sup>

Para los fines que nos ocupan, baste decir que el diálogo, que hemos propuesto como instrumento fundamental para la confección de códigos de ética válidos, puede ser también la herramienta dilecta de la fase de investigación.

Es una práctica común en las organizaciones el que una vez que alguien ha sido puesto en entredicho por la línea ética se hable *de él* más de lo que se habla *con él*. Nuestro primer recurso supone precisamente combatir esta práctica estableciendo contacto no sólo con la

---

<sup>292</sup> En un ámbito distinto, el de la psicoterapia, la investigación del psicólogo humanista norteamericano Carl Rogers, asombrado por el poder terapéutico del diálogo y el encuentro interpersonal, encontró en la congruencia, la empatía y la aceptación incondicional del otro tres rasgos fundamentales de las relaciones de ayuda. Sorprendido por ese hallazgo propone en su enfoque centrado en la persona todo un entrenamiento que permite a los psicoterapeutas desarrollar competencias para establecer relaciones con dichas condiciones. Rogers Carl, *El Proceso de convertirse en persona*. 7ª reimpresión 1992

persona señalada en una denuncia, sino con cualquiera que pueda aportar información relevante sobre un determinado caso.

Una buena entrevista puede arrojar información en amplitud y profundidad que enriquece la visión de un caso y en no pocas ocasiones es fundamental para su resolución.

Si para la organización significa un camino para resolver casos satisfactoriamente, para los señalados en los mismos significa el respeto a un derecho: el de compartir su visión de los hechos antes de que el tema se dé por juzgado.

### 7.3.2 Otros recursos

En términos generales la organización pone en manos de sus investigadores no sólo la posibilidad de encontrarse con las personas involucradas en un caso, sino diversos recursos entre los que destacan: a.- los grupos focales, b.- la investigación documental y electrónica y c.- la posibilidad de realizar visitas e inspecciones físicas a las diversas instalaciones y locaciones de la empresa.

La disposición de dichos recursos es por supuesto sintomática de la relevancia que el tema ético tiene para la organización, así como de la importancia que ésta concede a cada caso particular.

En la experiencia de KPMG<sup>293</sup> la planeación de una investigación y la dosificación de los recursos mencionados es clave para el éxito de la investigación.

Dado que existen organizaciones que, tal vez en el afán de resolver un caso rápidamente, utilizan medios como el espionaje, el acoso y la invasión del espacio privado de su personal, vale la pena recordar que la necesidad de mantener la investigación y sus medios en todo momento en el marco de la ética.

---

<sup>293</sup> Esta organización es una de las cuatro franquicias de auditoría, impuestos y asesoría en negocios más grandes del mundo. Cuenta con un área específica, denominada forense, dedicada a la realización de investigaciones sobre posibles

## 7.4 Sobre el trabajo del comité

Hemos dicho que el trabajo de los investigadores constituye una fase previa al trabajo del comité, cuya labor de deliberación es el corazón de la inteligencia ética de la empresa.

Por la relevancia de su función, el trabajo del comité merecería al menos un capítulo adicional de esta investigación, el octavo.

Decidimos sin embargo sólo complementar en esta sección lo dicho en el capítulo cinco (de los puntos 5.1.2.1 al 5.3) sobre los criterios de operación y comunicación, objetivos, finalidad e indicadores de éxito del comité de ética. Específicamente, referir el tipo de diálogo que debe darse en el comité y sobre el valor ético de dicho diálogo.

La realidad es que un comité de ética se construye sobre la confianza explícita o implícita en las capacidades y el valor ético del diálogo. A un comité llegan problemas y dilemas éticos cuya resolución es más compleja que la de la más complicada de las ecuaciones matemáticas, que en ocasiones parecen irresolubles. La organización, como el buen matemático, confía en su método para resolverlas favorablemente: dicho método es el diálogo.

Esta reflexión pretende hacer explícitas cinco momentos del diálogo que se suele ocurrir en los comités eficaces: se trata de abrir lo que se conoce en teoría de sistemas como *una caja negra*; de comprender al máximo sus mecanismos para hacerlos explícitos a quien confía intuitivamente en ellos y replicables para quienes no saben de su fertilidad moral o no desconfían de ella.

En primer lugar es importante colocar cualquier caso en clave de diálogo y no de debate o discusión. Para ello, ayuda enormemente el que, al presentar su visión, cada miembro del comité la presente como un punto de vista que puede enriquecerse con otros y no como una postura definitiva que excluye a las demás posibles.

Un segundo punto que, cuando se construye un ámbito dialogante, ocurre de manera casi natural, consiste en identificar a los afectados por la decisión que se va a tomar o, en su caso, por la norma que se está por proponer. Es sorprendente que en el transcurso del diálogo, de manera casi automática, haya miembros específicos del comité que “representen” los

intereses de cada uno de los afectados. Sólo basta dejar correr el diálogo y observar: parece como si en una obra de teatro a cada miembro del comité en un tercer momento del diálogo a cada uno de los miembros del comité le fuera asignado el papel de cada uno de los involucrados en un caso específico. En el caso excepcional de que esto no ocurriera, es importante que quien coordina el trabajo del comité induzca la compasión en el equipo mediante preguntas del tipo ¿En qué afectaría esa solución a tal persona? ¿Qué implicación tendría tal escenario para tal actor en este dilema? ¿Cuáles serían las consecuencias de dicha decisión en tal persona? ¿Se trata de una solución justa para sus intereses?

Un cuarto momento, que surge también como secuencia natural del anterior, es la invitación a construir soluciones creativas capaces de respetar los derechos de todos los involucrados, incluidos por supuesto los aparentemente “afectados” por una decisión determinada. En casos extremos, como aquellos en que un comité de ética puede por ejemplo cuestionar la permanencia en la organización de alguno de sus colaboradores, esta consideración se vuelve especialmente relevante. El comité debe cuidarse de la tentación de convertirse en jornalero que hace leña del árbol caído, en que sus decisiones construyan un sutil aparato de venganza. Aún en el caso extremo de un despido, es función del comité respetar en todo la dignidad y los derechos humanos de la persona en cuestión.

Finalmente, es de vital importancia -recordando que el producto de un comité es algo más que una opinión y menos que una instrucción- recordar que éste debe dirigirse a las instancias y personas a las que la organización les ha confiado el poder de implantarlas.

Pero siendo función del comité contribuir a la mejora ética de la cultura organizacional, sus recomendaciones tienen un segundo destinatario y una segunda intención: la de mejorar los procedimientos, políticas y estructuras que, más allá del comportamiento individual, perfilan sutil o explícitamente dicha cultura.

Perfilar el carácter organizacional es una labor que incumbe tanto al nivel micro como a nivel meso de la actividad organizacional, tanto a la ética del jugador como a la del juego, que son el cincel y el marro de su artística vocación.

## 8. Conclusiones

En septiembre del 2015, habiendo prácticamente concluido esta tesis, a pocos días de atravesar ese *punto de no retorno* editorial en el que los autores no podemos ya deshacernos de nuestras propias palabras, ni tampoco agregar o enmendar concepto alguno, se hizo público uno de los más graves escándalos<sup>294</sup> de la historia de la industria automotriz, cuya magnitud no hemos podido aún dimensionar.

Se supo que durante los últimos siete años, Volkswagen había implantado en más de 11 millones de automóviles un software conocido como “*defeat device*”. Este sistema reducía las emisiones de los motores diesel al momento de que el auto pasaba por una prueba de contaminación, cuando en realidad, los coches emitían entre diez y cuarenta veces más contaminantes que los permitidos por los estándares legales en los Estados Unidos.<sup>295</sup>

Las consecuencias económicas, legales, morales, y sociales de este escándalo son también incalculables.

En apenas 48 horas, la acción perdió en la Bolsa de Fráncfort el 38% de su valor, la provisión de 6.500 millones de euros que Volkswagen anunció para hacer frente a las posibles pérdidas junto con el reconocimiento del engaño masivo y la renuncia del presidente de la corporación a nivel mundial, el doctor Martin Winterkorn, parecen ser insuficientes. Se calcula que la posible multa sólo en Estados Unidos podría llegar hasta los 16.000 millones de euros, el equivalente a unos 485 mil autos. Además, varios países se sumaron a la iniciativa norteamericana y anunciaron la apertura de una investigación en contra de la empresa.

La postura de la canciller alemana Angela Merkel, quien reclama a Volkswagen transparencia total y ha intervenido en el caso, sugiere que es un acontecimiento que afecta de manera significativa a su país no sólo en lo económico y no son pocos los analistas que se preguntan si este caso no será el Chernobyl de esta emblemática empresa: es decir el inicio de un lamentable final.

---

<sup>294</sup> La palabra escándalo, emparentada etimológicamente con los escalones, puede interpretarse como una piedra de tropiezo.

<sup>295</sup> <http://www.cnn.com/2015/09/22/what-you-need-to-know-about-the-volkswagen-scandal.html>

Debo confesar que -si bien otros casos como el de Lehmann Brothers, FIFA, Enron y Union Carbide aquí referidos- han despertado en mí curiosidad e indignación, éste ha sido especialmente preocupante y doloroso para mí, dado que, como da cuenta este mismo trabajo, tuve la oportunidad como consultor de contribuir con la metodología descrita en el capítulo cuatro, en la elaboración del código de ética de Volkswagen de México, una de las más importantes filiales de la corporación a nivel mundial.

Este escándalo no cuestiona y pudiera incluso apuntalar la tesis que este trabajo propone. Hemos sostenido que un código es sólo un momento del proceso de transformación de una cultura organizacional y que ésta no puede garantizar la no comisión de trasgresiones a la ética. Sin embargo, es imposible no cimbrarse con una noticia así en una empresa conocida y cercana. Sería incluso deshonesto que no nos generara nuevos cuestionamientos y retos o que no nos sintiéramos obligados a pasar por la retícula de esta noticia nuestras propuestas y conclusiones.

Sacudido todavía por estas reflexiones vino a mi mente el recuerdo de una conversación con un guardia de seguridad de la planta de Puebla de la propia Volkswagen. El hombre había sido testigo paciente de más de 10 conferencias en las que, junto con ejecutivos de la empresa, habíamos presentado a varios cientos de colaboradores el documento *Mi compromiso ético*<sup>296</sup>, recién autorizado y publicado.

Aunque en apariencia se me acercó tímidamente para hacerme una pregunta, lo hizo en realidad para retarme, aunque yo no lo descubriera inmediatamente.

Recuerdo la conversación casi al grado de poder transcribirla:

- *Entonces, entiendo que usted habla de ética, ¿verdad, patrón?*

- *Pues sí, amigo, de eso se trata, contesté.*

- *Y eso de la ética, se trae desde la cuna ¿verdad, jefe?*

- *Pues mire, amigo, yo pienso que la ética como la vida es uno de esos juegos en que nadie tiene derecho a proclamarse ganador ni a sentirse derrotado antes de muerto, cualquiera que sea su origen.*

- *Pos qué bueno que lo dice jefe, porque, le cuento, que yo fui niño de la calle. En realidad no tuve familia, mucho menos lo que llaman cuna.*

---

<sup>296</sup> Volkswagen de México, *Nuestro compromiso ético*, 2005



- Y mírese nada más -le dije yo, que hasta entonces me di cuenta de la trampa en la que afortunadamente no caí- aquí trabajando todos los días para servir a los demás.  
Lo felicito.

Me sigue cimbrando la lección que me regaló ese colaborador sencillo y sabio de Volkswagen.

La reflexión ética y la la práctica moral nos llaman de manera muy especial a medir acciones y palabras, incluso intenciones y omisiones: nos invitan de manera especial a la humildad. Al mismo tiempo, las historias concretas que ocurren diariamente en las organizaciones, incluidas sus piedras de tropiezo, nos convencen que el tema, por estar vinculado hondamente con nuestro tiempo y con nosotros mismos, no se puede esquivar impunemente.

Consciente pues de la paradójica actitud que sugiere nuestro ámbito, del *humilde arroj* que reclaman las noticias y los guardias de seguridad de las fábricas, comparto, a manera de conclusión, las siguientes reflexiones.

### **8.1. El diálogo, despertador de la ética**

Siendo la ética una dimensión estructural de nuestra humanidad, su abandono, aunque sólo pretendido, resulta deshumanizante. La pretensión de renunciar al ejercicio de la libertad, de eludir o silenciar la dimensión moral de nuestras decisiones, tan común en el ambiente de no pocas organizaciones, conduce por ello a resultados inaceptables, cuando no, catastróficos.

Dicha condición se agudiza cuando se transita un tiempo cuyos inéditos dilemas, retos y fracasos morales interpelan no sólo a sus ciudadanos, sino también a sus organizaciones.

De ahí que el hecho de hablar de ética en las empresas, el simple ejercicio de un discurso ético estructurado de manera razonable beneficie tanto a las organizaciones. El lenguaje es pues el vehículo que permite hacer tangible lo que parecía ingobernable, el léxico de la ética, camino dilecto para despertar y hacer manejable el ethos empresarial y el diálogo, un ejercicio pedagógico que nos permite despertar lo que, mientras permanece no nombrado, amenaza con volverse en contra de nuestra humanidad. Tal sospecha, que presentamos en la

forma de la primera de nuestras hipótesis se probó satisfactoriamente en los talleres cuya estructura y resultados refiere nuestro capítulo cuatro. De igual manera se nos hizo patente en el trabajo con comités de ética, en la realización de talleres de formación en la materia y discusiones, en charlas y entrevistas formales y no formales sobre el tema en entornos organizacionales.

## **8.2 Dialogar para identificar lo fundamental**

El análisis de la experiencia de los mencionados talleres nos permitió -al igual que la interacción con comités de ética- descubrir también que, en circunstancias y ambientes facilitadores del diálogo, la gente habla de lo que le preocupa y le entusiasma, de sus intereses, carencias y sueños, de sus necesidades. Dicho diálogo tiene una dimensión moral profunda y por ello revela, a condición de ser escuchado con profundidad e intención, los verdaderos dilemas y problemas éticos que determinada comunidad enfrenta. Sumada -y después analizada y depurada- la percepción de los actores internos y externos de la vida organizacional es posible detectar los temas que ilusionan e indignan, los que realmente duelen y apelan a la conciencia moral de un tiempo, lo que hemos llamado temas críticos de una organización.

## **8.3 Comunicación, valores y conciencia ética.**

La comunicación y el establecimiento de vínculos tienen, como lo hemos mostrado en las secciones 4.7 y 4.8, una relación clara con el desarrollo de la conciencia ética personal.<sup>297</sup>

Situados en el nivel meso, la relación entre el desarrollo de la conciencia ética (en el que hemos identificado no seis sino cuatro niveles) y la comunicación, aunque menos evidente, se hace clara especialmente cuando caemos en la cuenta de que los códigos de ética de última generación son aquellos en que no sólo se refieren los derechos e intereses de algunos grupos de interés (como accionistas y personal), sino de todos los posibles, incluidos por ejemplo los

---

<sup>297</sup> Tienen también relación necesaria con valores como la justicia, la autonomía, la igualdad y la solidaridad que anteceden y hacen posible el diálogo y con otros que (esto último no es materia de este trabajo sino de trabajos previos) en la medida en que ascienden en la jerarquía axiológica permiten actos comunicativos de mayor profundidad.

competidores, los proveedores, las nuevas generaciones y la sociedad (2.4.6). Esta relación se descubre también en el análisis de las características de las llamadas empresas sociales (3.1.2.1) como Wakami y Calle Libertad y las de cuarta generación (2.4.7).

La relación comunicación-desarrollo de la conciencia se torna sin embargo más problemática en el ámbito macro. La complejidad creciente, la aceleración exponencial y la mutación propias de nuestro tiempo (2.2) nos retan a encontrar herramientas igualmente complejas y dinámicas, herramientas que van más allá del diálogo, al menos entendido en su acepción tradicional, para identificar y priorizar dilemas, definir estrategias efectivas y acciones que permitan finalmente el actuar ético en el nivel social que hoy es necesariamente global. A esto se suman dos factores más: a.- La necesidad de transformar paradigmas, como el de la especialización, el nacionalismo y el divorcio entre las ciencias y las humanidades, que no se ajustan ya a las demandas de nuestro tiempo y b.- La necesidad de desarticular campañas bien orquestadas de desinformación y manipulación (vinculadas normalmente con el culto al consumo y el sostenimiento de intereses particulares, parciales y de corto plazo) que nos dificultan leer a nuestro mundo y escuchar con ello su llamado moral.

Trabajos que invitan a atender el compromiso ético de nuestro tiempo como el famoso documental de Al Gore *Una verdad incómoda* y la carta encíclica *Laudato Sí* del papa Francisco, vinculados sorprendentemente a un mismo tema, son posibles gracias a una sólida asesoría científica, al pensamiento complejo y al trabajo de no pocos comunicadores y pedagogos de primer nivel.

De ahí que en el ámbito macro, nuestra hipótesis más que probarse, pueda reformularse en términos parecidos a éstos: el diálogo es una condición necesaria más no suficiente para el desarrollo de la conciencia ética a nivel societal. Dada la magnitud, el carácter inédito, la complejidad y la transformación súbita de los problemas éticos de nuestro tiempo, se requiere para despertar la conciencia y, más aún la urgente acción ética, de la integración armónica de los más diversos especialistas (científicos naturales y sociales, humanistas, filósofos) y actores sociales de todo tipo: políticos y ciudadanos.

#### 8.4 El diálogo: cimienta de los códigos de ética válidos y viables

La sospecha de que el diálogo es un elemento del que no podemos prescindir en la generación de códigos de ética válidos y viables, misma que en nuestro caso pasa por la forma de un taller diseñado exprofeso, se muestra con especial claridad en el tipo de formulaciones que dichos talleres producen (4.5).

Si para la *ética del discurso* una norma se considera justa cuando procede de un consenso celebrado en igualdad de circunstancias entre los afectados por la misma, *este trabajo*, ubicado fundamentalmente en el nivel meso de la reflexión moral, *propone a los stakeholders de la empresa como interlocutores naturales para dicha validación*. Así como en el nivel *micro* la ética del discurso nos invitaría a identificar a los individuos afectados por una norma para convocarlos a dialogar y alcanzar en un diálogo racional un consenso sobre la misma, para el ámbito empresarial *este trabajo propone realizar un proceso análogo con sus stakeholders internos y externos*.

El producto de esta invitación, reflejado en las formulaciones extraídas de códigos realizados con esta metodología que hemos presentado en el capítulo cuatro sugiere que esta propuesta no solamente es válida, sino que promete además ser especialmente fértil y creativa.

El objetivo de establecer relaciones de beneficio mutuo con todos y cada uno de sus stakeholders, aunque crecientemente complejo, está en el corazón de la acción directiva y en la vocación moral de la empresa. Es por lo tanto, irrenunciable.

Mientras la validez está relacionada con la participación o debida representación de los implicados por sus normas, la de sus stakeholders, la viabilidad por su parte solo puede probarse en el ejercicio circular que trasciende al código, incluye elementos como las líneas éticas, la investigación y la deliberación en comités que, como hemos propuesto, pueden funcionar como momentos distintos de un mismo proceso.

La propuesta específica de realizar códigos de ética empresariales *en el entorno de un taller*, con la metodología y secuencia que hemos detallado en el cuarto capítulo, se justifica también en la confianza en el diálogo y en el proceso.

La esencia de un taller es, como lo hemos sugerido en su momento, la producción de algo: en este caso de un código de ética. Cada uno de sus productos iniciales debe servir de insumo para el siguiente, que a su vez se enlaza con uno posterior hasta confeccionar la redacción del código mismo. Una vez redactado éste, sugiere decisiones y acciones nuevas (la conformación de un comité, su incidencia en el carácter organizacional) que lo trascienden y que en conjunto están llamadas a articularse para dejar marcar la forma de ser de la organización.

Pensando más específicamente en el proceso de creación de un código de ética, un taller puede ser el ámbito ideal para el diálogo entre stakeholders o, en su caso, entre personas capaces de hacer suyos sus derechos e intereses con el fin de proponer normas moralmente válidas.

Entre paréntesis, las fórmulas metodológicas que se utilicen para alcanzar esta articulación, toda vez que sean consistentes con la apuesta teórica y metodológica inicial, deben ser tan variadas como las circunstancias de cada grupo lo sugieran y como la creatividad del consultor lo permita. Tal es el aprendizaje que nos deja, entre otros factores, la aplicación del enfoque lúdico-ambiental, así como la práctica del reencuadre y la estrategia de conocer y desarticular desde un inicio los mitos que pudieran obstaculizar el desarrollo del taller.

Pero un taller es también un laboratorio que, como tal, reproduce la realidad a microescala y nos procura en un entorno seguro que estimula la imaginación e invita a la experimentación.

En la medida en que la microescala del taller funciona, *cuando permite realmente la secuencia productiva, el ambiente de experimentación creativa y la calidad de diálogo que hemos descrito* surge la pregunta sobre las condiciones que las permiten y sobre sus posibilidades de aplicación a entornos distintos.

Esta pregunta (que sugiere nuevas líneas de investigación sobre las que hablaremos) está en línea con la siguiente, que fue tal vez la más inesperada de nuestras conclusiones.

### **8.5 El diálogo: necesario para la operación y efectividad de los comités.**

Más que en su formación (hipótesis que no se prueba), la operación efectiva de un comité de ética encuentra en el diálogo una condición necesaria más no suficiente de efectividad. El ejercicio de discernimiento y de toma de decisiones que la organización confía en su o sus comités de ética depende en buena medida de un diálogo en el que, como efectivamente ocurre, los actores de un caso, se ven representados vicariamente en sus valores, intereses, derechos y obligaciones. Cuidado ese punto y teniendo a la justicia como valor de referencia, los comités suelen proponer soluciones creativas y resolver casos que ellos mismos no esperarían resolver.

### **8.6 Comités, líneas, investigación y recomendaciones: expresiones éticas de reciprocidad**

Desde la propuesta de Lévinas, de que en comunicación todo grito implica un llamado a la reciprocidad, nos llevó a preguntarnos si las organizaciones, agentes morales, están obligadas a responder a las inquietudes, demandas y denuncias de su gente y, en general, de sus stakeholders y por ende a disponer de mecanismos de comunicación organizacional concretos para dichos fines.

El círculo comunicativo de once pasos descrito en el capítulo tres cuyos elementos fundamentales analizamos a mayor profundidad en los capítulos subsecuentes (el quinto, dedicado a los comités de ética, el sexto a las llamadas líneas éticas y el séptimo a la investigación de casos y comunicación de recomendaciones) no son sino los mecanismos que este trabajo de investigación sugiere para atender a dicho llamado moral.

El trabajo de campo que es también sustento de esta investigación nos permite afirmar que la intervención que hemos diseñado desde la filosofía, este círculo hermenéutico que va de la reflexión a la acción para regresar a la reflexión, es capaz de influir en la transformación del carácter de las organizaciones. Tal ha sido la intención inicial de este trabajo enunciada en sus objetivos general y específicos.

## 8.7 Sobre los rasgos del diálogo en materia ética.

El diálogo en clave moral, presente en todas nuestras hipótesis, genera en no pocos ambientes la suspicacia que nos ha llevado a abandonarlo y, al abandonarlo, dañar el rostro humano de nuestras organizaciones y, por supuesto, el nuestro propio.

El proceso de elaboración de este trabajo nos ha permitido comprobar que la génesis de dicha comprensible resistencia no está en el diálogo mismo, sino sus desviaciones, cargadas de prejuicios, equívocos y debates mal planteados.

En los lineamientos desarrollados por la Escuela de Valencia hemos encontrado caminos especialmente liberadores en este sentido: fórmulas, como la igualdad de condiciones en el diálogo entre personas libres, la desideologización y la distinción entre las éticas de máximos y mínimos (y la manera como éstas dialogan en una sociedad plural) que facilitan en el ámbito empresarial la construcción de respuestas válidas y viables a sus actuales retos éticos e incluso para el desarrollo moral que marca el carácter de las empresas.

El ideal de justicia, propio de la ética mínima, puede iluminar el diseño de las relaciones entre stakeholders que ocurren en el seno empresarial, tanto en los casos en que éstas están basadas en el intercambio de bienes escasos (en los que la relación de la empresa con dichos interlocutores es realmente un juego base cero), como en aquellos en que dichos vínculos se basan en el tipo de recursos que se multiplican al compartirse, que apelan mayormente a la creatividad y a la mentalidad de abundancia; tanto en la resolución de dilemas como en la de problemas éticos; tanto en los casos de justicia distributiva, como en los de justicia conmutativa.

La confusión entre ambas realidades es motivo de un buen número de desaciertos directivos y de no pocos problemas de orden moral. Es tan errónea (y en ocasiones hasta perversa) la gestión de quien decide sobre recursos limitados (como los naturales) como si fueran inagotables, como miope la de quien juega *base cero* en donde pueden regir la creatividad, la multiplicación y la sinergia. Por ello es también misión de la ética organizacional distinguir estos dos tipos de juego, invitando a que cada uno se juegue bajo las reglas que les son propias. Más allá de esta distinción, el valor de la justicia y la ética cívica misma ofrecen un marco útil para la ética organizacional.

Además, la clarificación sobre los alcances de la ética de la justicia (y sobre la manera en que se distingue y relaciona en tensión creativa con las éticas de máximos) no sólo rompe el mito del desencuentro como destino, tan posmoderno, y encara a quienes sospechan que el discurso ético en las organizaciones no es más que una mala traducción de principios de raigambre religiosa.

La fertilidad de la ética del discurso (así como la de la ética cívica en los términos en los que la hemos descrito) pueden conocerse, como un árbol, por sus frutos.

En la medida en que genera reglas viables, aceptadas por todos, con capacidad probada de transformar el perfil de las empresas y de elevar su moral, alimenta también la esperanza de que es posible, en nuestro tiempo y en nuestras circunstancias, construir organizaciones más a la altura de lo humano.

## **8.8. Sobre el diálogo**

*El poder creativo del diálogo* que se muestra en ese laboratorio que son los talleres constituye a un tiempo la sorpresa más contundente y el más importante de los aprendizajes que nos deja este trabajo.

*El diálogo* entre filósofos y empresarios libera a los primeros del claustro académico y los cura de solipsismo, al tiempo en que invita a los segundos a dotar su función de profundidad, dignidad y sentido humano.

*El diálogo* entre la realidad y la reflexión, que sintetiza el camino inductivo y deductivo, engendra una opción metodológica vital, sugerente y fresca, vinculada al arte interpretativo, fértil en aprendizajes y sugerencias.

*El diálogo* entre los afectados por una norma engendra formulaciones morales creativas, e insospechadas, capaces de elevar la moral de sus interlocutores y de medirse contra el rasero de la validez, así como de reencuadrar dilemas morales oxidados, aparentemente irresolubles.



*El diálogo* entre las éticas de máximos y la de mínimos purifica a las primeras de vicios ancestrales que su miopía, también ancestral, oculta. Al mismo tiempo muestra a la ética cívica su frontera, liberándola de la suave dictadura del laicismo, esa que surge precisamente cuando la laicidad desconoce sus fronteras.

Este diálogo, dicho sea de paso, cuestiona también prejuicios hondamente arraigados en nuestras creencias (como la que hace creer indistintamente a creyentes y no creyentes en la perversidad de los otros) al tiempo en que nos refuerza en la convicción de que si bien el amor supera a la justicia, es incapaz de suplantarla.

*El diálogo* en fin con cualquiera asumido como interlocutor simétrico, que se muestra siempre dispuesto a sorprendernos no sólo por su productividad y su creatividad, sino también por la calidez y los valores que entraña, que nos permiten encarar esperanzadora y diligentemente los retos de un tiempo perdido (de la comunicación) en la pulverización de sus paradigmas de un tiempo cuestionado moralmente y de una sociedad herida el individualismo posesivo y la fragmentación.

## **8.9 Sobre el sujeto: noción de empresa**

Debemos una reflexión sobre *el sujeto* de la ética organizacional. Parte de la convicción de que *el análisis de cualquier realidad y la pregunta sobre el sujeto que es capaz de experimentarla* constituyen dos cuestionamientos filosóficos complementarios que, como tales, se implican y pueden enriquecerse mutuamente. El primero versa sobre *el qué* y el segundo sobre *el quién* de cualquier experiencia.

En el terreno específico de la investigación en torno a la ética, es posible afirmar que cualquier posición o propuesta *supone una apuesta por el desarrollo humano*, al tiempo en que entraña una visión específica del hombre: lo reconoce de manera normalmente implícita como un ser inacabado e histórico, proyecto de sí mismo, al tiempo en que intuye su potencial para impulsar su propio desarrollo, así como para restringirla e incluso, sabotearla.

Ni para los ángeles ni para los condenados -si los hubiera- la ética tendría sentido. Los unos ya no la necesitarían, los otros se habrían perdido definitivamente de sus bienaventuranzas.

Si es posible, en virtud de la analogía, extender este principio a las empresas, lo es también afirmar que la ética organizacional sólo tiene sentido cuando se conciben *organizaciones humanas perfectibles*<sup>298</sup>, con potencial de desarrollo y vocación de mejora en el ámbito moral.

De ahí que, en esta materia específica, no pueda esperarse mucho de las ideologías que, por diferentes razones, canonizan o satanizan a las empresas apriorísticamente.

No son pocos los que consideran implícitamente que toda empresa legal y rentable es moralmente sana<sup>299</sup>. Para ellos hablar de ética organizacional en los términos en que lo hemos hecho (referirse por ejemplo al nivel *meso* de la acción empresarial o del compromiso de construir relaciones de beneficio mutuo con el total de los *stakeholders* de una empresa) no pasa de ser un medio o una sofisticación cosmética, en el mejor de los casos políticamente correcta.

Es común que quienes comparten esta postura ideológica limiten su propuesta moral a la ética del jugador (esto es al nivel *micro*), al tiempo en que sus códigos expresen casi exclusivamente las expectativas e intereses de los accionistas de la empresa, a los que su discurso llega a confundir con la empresa misma.

En el otro extremo del espectro ideológico están quienes cuestionan moralmente la acción empresarial misma. Para ellos el universo de la ética es incompatible con el de la empresa, incluso con el de la economía en general. En su diagnóstico moral cualquier organización lucrativa está desahuciada. De ahí que su discurso moral no suela incursionar en la acción empresarial para analizarla. Para quienes se identifican con esta segunda postura un

---

<sup>298</sup> Epstein llega a una conclusión similar en su artículo "The Good Company". Para Epstein, un objetivo más realista que conseguir una "Good Company"-la cual alude a una idea de perfección- sería buscar "Better Companies": empresas que constantemente buscan realizar la función económica por la cual la sociedad depende de ellos, en la medida que optimizan la utilidad que tienen con los diversos *stakeholders* afectados por sus acciones y minimizan los efectos negativos de sus operaciones. Edwin M. "The Good Company" en Zsolnai, Lazslo. *Ethical Prospects. Economy, Society and Environment. Volume I*. Berlin. Springer: 2009

<sup>299</sup> Entre otras muchas, podemos agrupar aquí la citada postura del economista Milton Friedman, para quien la mejor contribución de las organizaciones a la sociedad es el incremento de su rentabilidad. Cfr. Friedman, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times magazine, 33, p. 122-126

análisis “desde adentro” de la acción empresarial, como el que el presente trabajo realiza, es en realidad ocioso.

Una investigación como la presente parte de la constatación de que las empresas están vinculadas con el desarrollo de millones de seres humanos, tanto de los que son sus colaboradores o accionistas, como los que se relacionan con ella como clientes, proveedores o vecinos. Constata igualmente que en un tiempo moralmente deficitario, siendo las empresas un jugador cada vez más poderoso en el tablero social, éstas están llamadas a asumir mayor responsabilidad moral de la que hasta ahora han asumido, especialmente campos como el ecológico, laboral, social y de combate a la corrupción.

Pero, ante todo, una propuesta metodológica como la que este trabajo propone, *asume y muestra que está en la capacidad real de las organizaciones atender la vocación histórica de alcanzar y promover la estatura de la dignidad humana.*

## **8.10 Sobre las asignaturas pendientes**

No son pocas las sugerencias que, en materia de investigación y desarrollo, sugiere el presente trabajo.

Se antoja por ejemplo profundizar sobre la manera como los niveles micro, meso y macro de la ética se influyen mutuamente y están llamados a complementarse.

La fertilidad del diálogo que hemos referido sugiere por ejemplo investigar más a fondo cualquier iniciativa de comunicación entre personas y grupos que, aún separados por la geografía, la historia y la fragmentación del diseño social<sup>300</sup>, compartan retos morales y están en condiciones de ser abrazados por una norma ética.

Sugiere indagar más a fondo sobre las condiciones –lógicas, anímicas, discursivas, lúdicas- que rescatan a dicho diálogo del estancamiento del debate ideológico y la lucha de

---

<sup>300</sup> Pienso por ejemplo en los actores de un intercambio comercial a nivel global, en coetáneos de diversa condición económica o en miembros de profesiones de paradigmas diversos llamados a colaborar de manera interdisciplinaria.

poder para liberarlo en pos de las mejores razones, para ser verdaderamente creativo y constructivo.

De manera aún más específica, el presente trabajo sugiere una investigación más profunda sobre el fenómeno, los alcances y la validez *de la compasión y la empatía* como alternativa en la construcción de reglas morales y en la redacción de códigos de ética.

Es cierto que el diálogo presencial entre los afectados por una norma en los términos más próximos a la simetría constituye la propuesta básica de la ética del discurso para engendrar y validar principios justos. Pero lo es también que dichas condiciones ideales en las circunstancias actuales de no pocas sociedades y empresas resultan inviables.

Frente a esta deficiencia práctica, la democracia participativa ha optado por la representatividad como alternativa. *Nosotros le hemos apostado a la compasión.*

La eficacia de la compasión en este ámbito específico, sospechada inicialmente y demostrada finalmente en los talleres, sugiere investigar sobre su aplicación y validez en la redacción de normas morales y en la realización de códigos de ética.

*Validar la compasión como sentido moral* dotaría de mayor viabilidad a las propuestas del discurso, ampliando significativamente su aplicación práctica. Mucho más allá, *la sospecha de que la compasión merezca el calificativo de virtud moral*<sup>301</sup>, de suyo interesante, despertaría, como toda intuición poderosa, nuevas curiosidades, investigaciones diversas, frescas, sugerentes y prometedoras.

---

<sup>301</sup> Esta línea de investigación que encontrar un referente en las investigaciones sobre la empatía realizadas por el psicólogo norteamericano Carl Rogers y en la llamada psicología humanista, al tiempo en sugieren una interacción interesante con el propio Kohlberg cuya teoría del desarrollo de la conciencia moral hemos descrito.

## 9. Colofón: Honrar lo que nos rebasa

Son de agradecer los científicos que, habiendo realizado una aportación significativa a su disciplina, reconocen luego los límites de la misma y son capaces de apuntar, como quien señala con el dedo, lo que existe más allá de sus fronteras.

Es el caso Viktor Frankl quien reconocía los linderos de la psicología y avizoraba, más allá de los mismos, la dimensión espiritual de la experiencia humana. Es el caso también de Albert Einstein quien solía plantear preguntas cuidadosamente formuladas a especialistas de áreas diferentes a la física.

En sus antípodas se encuentra la actitud intelectual de otros, incluso verdaderos genios, como Freud, que habiendo desarrollado su teoría explican desde ella casi cualquier realidad, incluso aquellas que rebasan las fronteras de su campo. Para el padre de la psicología moderna el fenómeno social y político, incluso el espiritual y el artístico pueden explicarse desde las categorías psicoanalíticas, incluso reducirse a ellas. No es infrecuente que estos colonizadores protagonicen rupturas con sus seguidores como las que se dieron entre Freud y Adler, Jung y, de manera indirecta, con Fromm, Rogers y el citado Viktor Frankl. Pareciera que el suyo, como cualquier otro dogmatismo, estuviera condenado al cisma.

Existió entre Einstein y Freud un intercambio epistolar que retrata estas dos actitudes intelectuales. En el año 1931 un Einstein consciente del potencial destructivo que podía tener su aportación a la física, crecientemente preocupado por el mismo, planteó a la reconocida autoridad de Sigmund Freud preguntas críticas, bien formuladas, sobre la agresividad y la violencia humanas. La respuesta de Freud no parece tocada por la pregunta del físico; repite más bien, casi a la calca, la exposición de sus propios postulados.<sup>302</sup>

Es justo adjetivar de filosófica la actitud de los primeros, la de aquellos que reconocen sus fronteras y dialogan con otros desde las mismas, la de quienes honran sus límites, esos que entre muchos obsesionaron a Eugenio Trías y, antes, a Unamuno. Son pensadores que nos ayudan a descubrir y cuestionar nuestras propias fronteras. Además, alientan sin pretenderlo la

---

<sup>302</sup> Einstein, Albert. *The Einstein-Freud Correspondence (1931-1932)*. Recuperado el 17 de 08 de 2015 de Humboldt S. University. [http://users.humboldt.edu/jwpowell/FreudEinstein\\_WhyWar.pdf](http://users.humboldt.edu/jwpowell/FreudEinstein_WhyWar.pdf)

construcción de una visión más completa y profunda de la realidad. Y la filosofía es justamente eso: un saber arquitectónico, hondo, articulador de saberes.

Pero, ¿cómo descubrir las fronteras de la filosofía misma y la de sus disciplinas inevitables, como la ética?

Más específicamente, ¿qué hay en la vida organizacional más allá de la dimensión ética, que es nuestro tema? ¿cómo reconocer e incluso honrar lo que rebasa no sólo esta investigación, sino su temática toda?

Al final de su *Invitación a la ética*<sup>303</sup>, Savater sugiere una poderosa pista en este sentido: propone al humor, al amor, a lo sagrado y a la muerte como ámbitos que van “más allá de la ética”. De Finance por su parte en su refinada escala axiológica reconoce valores humanos infra y supramorales.<sup>304</sup>

Estas reflexiones finales, provocadas por su visión, buscan ser ese dedo índice que señala allende la ética organizacional.

Siendo el de la ética el territorio (por demás privilegiado) en que los seres humanos podemos construirnos, destruirnos o abandonarnos como personas (*algo tan serio*) corre especialmente, junto con sus autores y actores, el riesgo de tomarse a sí misma *demasiado en serio*.

Afortunadamente el humor, pariente etimológico de lo humilde y de lo humano, goza su irrefrenable vocación de denunciar contradicciones, debilidades y excesos. No siempre lo sabe, pero debe su perspectiva a una categoría axiológica distinta y superior a la que su mirada denuncia, que es la que sostiene sus pies. En este caso, a un valor de orden espiritual, a una fe trascendente.

“Un golpe de ataúd en tierra es algo perfectamente serio”, rezaba Antonio Machado ante el cadáver de un amigo. Quien -desde otro sitio, como lo hace la cultura tradicional mexicana- ríe

---

<sup>303</sup> Cfr. Savater, Fernando, “Más allá de la ética” en *Invitación a la ética*, Barcelona, Anagrama, 1995

<sup>304</sup> De Finance, Joseph, *Ethique générale*, Roma, Pontificia Università Gregoriana, 1988

de la muerte; muy especialmente quien tiene la libertad de sonreír libremente frente a suya propia, lo hace en virtud de los valores espirituales ¿la fe, la radical confianza, la esperanza? en los que sostiene su existencia. Tal es en esencia la interpretación kierkegaardiana del humor<sup>305</sup>.

Vienen bien aquí tres cotas que nos permiten aclarar lo que entendemos por humor: a.- No se trata de la banalización ni del relajo, que como nos mostró lúcidamente Jorge Portilla,<sup>306</sup> es nihilista. b.- Más que reírse de algo externo a uno mismo, consiste en reírse de uno mismo, al menos de un rasgo humano del que uno se sabe partícipe. c.- Más aún: no se trata de reírse sino, tal vez, de sonreírse. La risa es del orden de la física; el humor, de la química.

Una distinción más, de especial valor, es la que establece Juan Carlos Siurana<sup>307</sup> entre la risa que es éticamente correcta y la que no lo es. Existe la risa cruel, la de quien ríe de los débiles. También aquella que, como sostiene Henri Bergson<sup>308</sup>, funciona simplemente como mecanismo de corrección para quienes se separan de las convenciones sociales. El humor puede desvirtuarse y la risa ser percibida, entre los miembros de una empresa por ejemplo, como una imposición más, de sospechoso parentesco con el totalitarismo.

Hechas estas precisiones, podemos afirmar que una trasgresión o un fracaso de orden moral presenta a las organizaciones como a las personas un nuevo dilema. Pueden mortificarse o sonreírse. Pueden leer un fracaso moral trágica y hasta patéticamente, como una definitiva lápida, o pueden también sonreírse desde la sospecha tácita de que la humanidad aún tiene motivos para esperar.

El humorista vota por lo humano más allá de lo humano, reconoce que lo que no está en sus manos descansa en mejores manos, y celebra secretamente esa dimensión experimentable, más allá de sus fuerzas.

Tomarse éticamente *demasiado en serio* puede significar entre otras cosas creer que un desempeño ético impecable puede conseguirnos todo, hasta la vida eterna. Tal fue la creencia que llevó a Pelagio a pasar a la historia en el auto exótico de la herejía. Como todo hereje

---

<sup>305</sup> Kierkegaard, Soren, *Concluding Unscientific Postscript*, Princeton, Princeton University Press, 1941, p.448

<sup>306</sup> Portilla, Jorge, *Fenomenología del relajo*, Fondo de cultura económica, México, 1985

<sup>307</sup> Cfr. Siurana, Juan Carlos, *Ética del humor. Fundamentos y aplicaciones de una nueva teoría ética*, Madrid, Plaza y Valdés, 2015

<sup>308</sup> Cfr. Bergson, Henri, *La Risa*, Buenos Aires, Losada, 1939

respetable y serio, este monje, contemporáneo de San Agustín, no creía serlo. Amasó fama sosteniendo que la salvación no requiere del bautismo, toda vez que no hay pecado original.

Detrás de esta doctrina, cuyos ropajes teológicos pueden disfrazar de irrelevancia, se esconde la propuesta antropológica de este religioso esforzado, especialmente dotado y carismático: la salvación –que hoy podemos traducir como felicidad o realización personal- es la consecuencia, pudiéramos decir el premio, de una vida indefectiblemente virtuosa. Nuestra vida es una especie de ascenso complejo a una cumbre, plagada de retos y de obstáculos, en cuya cima se encuentra un dios, dispuesto –más bien obligado- a premiar a sus mejores alpinistas.

Su doctrina parece una versión medieval de la filosofía de la excelencia personal: a grandes dosis de esfuerzo, grandes dosis de felicidad, a grandes logros individuales, grandes trofeos: el desarrollo humano y la vida encuentran en una hazaña de alpinismo su mejor metáfora. No son pocas las empresas que, además de incentivar la ideología de la excelencia, se ven a sí mismas como autosuficientes, independientes y merecedoras de sus logros financieros, técnicos y éticos.

No es fácil desmontar esta creencia, como ninguna de las que cimientan la mentalidad contemporánea. No es posible hacerlo sin mover un poco el total de nuestro sistema cultural. Se requiere salir de la matriz para, desde afuera, reconocer sus deformidades. Se necesita quizás experimentar en carne propia la debilidad. Sentir la miseria. Perder alguna vez. Llevar nuestras posibilidades morales a sus límites. Experimentar, aunque sea momentáneamente, la dimensión trágica de la existencia, esa que la posmodernidad evade creativa e invariablemente. O tal vez baste no tomarse tan en serio. quizás sea suficiente una dosis de humor. Desde la perspectiva del humor reconocemos que ninguna de nuestras prácticas competitivas garantiza *la producción de la felicidad ni nos hace merecedores únicos de nuestros logros y resultados*. Desde el mirador espiritual del humor, las promesas de la cultura de la competencia nos resultan enajenantes y hasta ridículas, y la deuda de las organizaciones con la sociedad y el medio ambiente, se hace evidente.

La Iglesia Católica consideró herético el pelagianismo pensando que, llevado a sus últimas consecuencias, reducía la experiencia cristiana a una especie de rally moral, la salvación, a un logro de la virtud sostenida y a Dios, a una especie de juez condicionado, finalmente ajeno a la condición humana.



Reducir el cristianismo a un código de ética y entender la beatitud como el premio para quienes compiten acatando sus normas ha sido una tentación recurrente a lo largo de la historia que, como tal, requiere desactivarse desde una teología arraigada y sólida, como la jarocho.

Desde niño había escuchado y cantado los versos de la bamba: *“para subir al cielo se necesita una escalera grande y otra chiquita”*. Pero no fue sino en una crisis de fe (y tal vez también de ocio) cuando comprendí su sabiduría.

La escalera chica corresponde a la vía ética; está vinculada, como hemos dicho, a lo que como personas podemos hacer para ser mejores. La grande, desplegada gratuitamente desde el Cielo sólo pide del hombre ser aceptada como un don.

Una organización capaz de sonreír ante lo que no resuelve, de reírse de sí misma, de contemplar desde la perspectiva humorística lo que le sale mal (incluso éticamente hablando), un grupo humano capaz de seguir a pesar de sus pesares celebrando la existencia en un libérrimo y hasta festivo “no lo logramos pero tiene sentido continuar”, muestra no sólo su ser perfectible, sino, ante todo, da síntomas de esperanza y, con ella, de alguna forma de vida espiritual.

Hay quien propone que esta dimensión de la experiencia humana, que va más allá de la ética, vinculada con el sentido de la vida y con lo espiritual, debiera quedar fuera del ámbito organizacional, reservada al compartimento de lo privado.

No son pocos ni malos los argumentos que pudieran darse para apuntalar su propuesta. La vida espiritual tiene en un mundo plural contemporáneo tantas posibles expresiones respetables (que van desde la ortodoxia en cualquier práctica religiosa hasta el ateísmo, pasando por el agnosticismo, los crecientes sincretismos y las muchas heterodoxias), expresiones que además tienden a entrar en conflicto ente sí. Lo cual hace esta aspiración compleja, impráctica y potencialmente conflictiva.

Pero, por otro lado, las organizaciones contemporáneas, especialmente en algunos países, absorben una porción cada vez mayor del tiempo de sus colaboradores y, con ello, de su vida, por lo que relegar cualquier cosa a las horas ajenas a su dinámica, corresponde en la práctica a debilitarlo u olvidarlo. Además, los colaboradores de las empresas rechazan la idea de

concebir las exclusivamente como entidades económicas, demandan de ellas propósitos cada día más significativos, vinculados con su sentido de vida y dignos de su empeño cotidiano. Especialmente, las nuevas generaciones se manifiestan en este sentido incluso manifestando su disposición a aceptar salarios inferiores con tal de trabajar en empresas cuyos propósitos sean humanamente significativos.<sup>309</sup>

¿Cómo resolver esta ecuación?

Muchas organizaciones han propuesto para ello filosofías crecientemente estimulantes y significativas para su gente que en la práctica constituyen ámbitos capaces de albergar una amplia gama de nociones sobre el sentido de la vida.

No pocas de ellas han buscado redefinir sus propósitos para estar más cercanos a lo que sus stakeholders consideran significativo.

La primera panificadora del mundo, Bimbo, ha mantenido el ideal de ser una empresa *altamente productiva y plenamente humana*. Mientras el gigante KPMG con el fin de transformarse en una organización más atractiva a las nuevas generaciones se cifró su propósito en términos de cambio y confianza. En otra escala, la empresa Life is good, cuya misión es esparcir el optimismo, reconoce valores como la gratitud, la compasión el humor y el amor.

Es claro que ninguna de estas declaraciones de principios (ni mucho menos las políticas reales de una empresa) está en condiciones de cubrir el total de las aspiraciones de sentido de sus colaboradores, lo cual además sería un ejercicio de enajenación en el que las empresas se comportarían como sectas.

Ni siquiera las organizaciones sociales o las congregaciones religiosas (que son comunidades de éticas de máximos y son también organizaciones) debieran aspirar a abarcar en sus misiones el total de las aspiraciones de sus miembros, so pena de volverse enajenantes.

---

<sup>309</sup> El ejemplo de la CEO de Pepsico, Indra Nooyi, ilustra esta idea. Cfr. Ignatius, Adi, *How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy: An Interview with PepsiCo's CEO*. Recuperado el 19 de 08 de 2015 de Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy/ar/1>

Pero es claro que las empresas contemporáneas, a diferencia de las de otro tiempo, quieren ser para sus colaboradores más que un mero vehículo económico, al tiempo en que desean establecer vínculos significativos y duraderos con sus stakeholders en general.

Cuando logran lo primero, aunque no agotan el proyecto de vida de nadie, proponen a las personas aspiraciones significativas que éstas a su vez pueden armonizar con su sentido de vida personal.

Entre un vínculo enajenante y uno puramente utilitario se abren opciones para relaciones profundas y armónicas entre las organizaciones y las personas.

Pero mucho más allá de los pronunciamientos y las políticas empresariales, incluso más allá de la ética misma, está lo mucho de festivo e ingobernable, además inexigible, que ocurre de manera silenciosa y cotidiana en los ámbitos laborales: Los sentimientos de realización de quien, en su quehacer, se reconoce a sí mismo; el invaluable encuentro con las recién descubiertas capacidades propias; el gozo de quien, trabajando, encuentra junto con su vocación, una manera de atenderla; la indescriptible alegría de quien ve materializada una intuición o una sospecha; la curiosidad que nos abre al conocimiento y a la realidad del otro; el asombro que no sólo se da frente a lo extraordinario, sino a que lo que lo abundante, repetitivo, cotidiano y ordinario nos regalan; las solidaridades cotidianas; la activación de los sueños; los encuentros significativos y las amistades de por vida; las pérdidas resignificadas y los enamoramientos; las muchas parejas; también las expresiones de conectividad devotas; tradicionales o trascendentes, con lo espiritual. Junto con todas ellas y tal vez sobre ellas: el amor al trabajo y a la vida, la sensación de que tienen un sentido y un valor.

Todo ello, lo misterioso, lo que no es susceptible de control ni es gobernable, lo que escapa a los mecanismos de administración de las organizaciones y de los individuos, nos invita a algo más importante: a agradecer, a celebrar, a honrar y a compartir, al gozo.



## 10. Bibliografía

- Adobor, Henry, "Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officers", *J Bus Ethics*, 69(1), 2006
- Álamo Santos, Macarena, "La idea de cuidado en Leonardo Boff", *Revista Tales*, n. 4, 2012
- Alberdi, Ricardo, *Tres intentos de liberación humana*, Irún, Ethos, 1971
- Apel, Karl-Otto *Diskurs und Verantwortung*, Frankfurt, Suhrkamp, 1988
- Apel, Karl-Otto, "Transformación de la filosofía trascendental: el *a priori* de la comunidad de comunicación" en *La Transformación de la Filosofía*, Madrid, Taurus, 1985
- Aranguren, José Luis L., *Ética*, Alianza, Madrid, 1979
- Aranguren, José Luis L., "El hombre, estructuralmente moral", En *Propuestas morales* Tecnos, Madrid, 1983
- Argandoña, Antonio *et al. The Ethical Dimension of Financial Institutions and Markets*, Berlin, Springer, 1995.
- Arndt, S., "Discussion of Ethics Needed", *National Underwriter (Life, Health/financial Services)*, 93(43), 1990
- Anderson, Jerry W., *Corporate Social Responsibility Guidelines for Top Management*, Nueva York, Quorum Books, 1989
- Austin, R. W., "Code of Conduct for Executives", *Harvard Business Review* 53 (September/October), 1961
- Barber, Benjamin, *Un lugar para todos*, Buenos Aires, Paidós, 2000
- Basáñez, Federico. Cortés, Luis. "Ethics and Regulation in Financial Institutions and Markets" en Argandoña, Antonio. *The Ethical Dimension of Financial Institutions and Markets*. Berlin, Springer, 1995
- Bavaria, *Línea ética*, recuperado el 26 de octubre de 2015, [www.bavaria.co/7-2/BavariaSALineaEtica/](http://www.bavaria.co/7-2/BavariaSALineaEtica/)
- Benhabib, Seyla, *El Ser y el Otro en la ética contemporánea*, Barcelona, Gedisa, 2006
- Benson, George C. S. 'Codes Of Ethics'. *J Bus Ethics* 8.5, 1989
- Bergson, Henri, *La Risa*, Buenos Aires, Losada, 1939
- Berleur, Jacques, Whitehouse, Diane (eds.): *An Ethical Global Information Society. Culture and democracy revisited*, IFIP TC9 WG 9.2/9.5 International Conference on Culture and Democracy Revisited in the Global Information Society, 8-10 May 1997, Corfu, Greece, Chapman and Hall, London, 1997

- Beuchot- Mauricio Arenas- Francisco Dolz (dirs.), *10 palabras clave en hermenéutica filosófica*, Verbo Divino, 2006
- Boatright, John Raymond. *Finance Ethics Critical Issues in Theory and Practice*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010.
- Bode, Thilo. "Public Expectations Toward Private Industry: Greenpeace's Expectations of Companies with Regard to their Ethical and Political Responsibilities" en Ulrich, Peter. *Facing Public Interest: The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1995.
- Boff, Leonardo, *El cuidado esencial: Ética de lo humano, compasión por la Tierra* Madrid, Trotta, 2002
- Boff, Leonardo, *El cuidado necesario*, Madrid, Trotta
- Bohlken, Eike. "Transnational Political Elites and Their Duties of the common Good" en Mack, Elke (ed.) *Absolute Poverty and Global Justice Empirical Data, Moral Theories, Initiatives*. Farnham, Ashgate, 2009.
- Brandl, P., M. Maguire, "Codes of Ethics: A Primer on their Purpose, Development, and Use", *The Journal for Quality and Participation* 25(4), 2002
- Bridgestone Firestone de México, *Nuestro compromiso ético*, 2007
- Bruckner, Pascal, *La tentación de la inocencia*, Barcelona, Anagrama, 1996
- Buber, Martin. *Between man and man*, New York Routledge, London, 2002
- Buber, Martin, *Yo y tú*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1994
- Cabodevilla, José María, *La jirafa tiene ideas muy elevadas*, Ediciones Paulinas, Madrid, 1989
- Capriotti, Paul, "Concepción e importancia actual de la Ciudadanía Corporativa", en Capriotti, Paul, *Razón y Palabra*, Número 53. Octubre Noviembre 2006  
[www.razonypalabra.org.mx/antteriores/n53/pcapriotti.html#au](http://www.razonypalabra.org.mx/antteriores/n53/pcapriotti.html#au)
- Carroll, Archie B., *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. *Academy of Management Review*, 4,
- Carroll, Archie B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38 (3)
- Castells, Manuel; "Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía" en Cortina, Adela; Amartya Sen, Manuel Castells, Jesús Conill, Ignacio

Ramonet, Álvaro Dávila, Georges Enderle, José Luis Cebrián Justo Villafañe, Gerd Schulte-Hillen, Domingo García-Marzá, *Construir confianza*, Madrid, Editorial Trotta, 2003 p.59

Castells, Manuel, “¿Es sostenible la globalización en América Latina?” en Sánchez Díaz de Rivera coord., *Las universidades de América Latina en la construcción de la globalización alternativa*, Puebla, Universidad Iberoamericana, 2004

Cemex, *Ética y normatividad*, recuperado el 26 de octubre de 2015  
[www.cemex.com/ES/AcercaCemex/EticayNormatividad.aspx](http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/EticayNormatividad.aspx)

Chakraborty, Shingatsu K. *Applied Ethics in Management. Towards New Perspectives*. Berlin, Springer, 1999

Citigroup México, *Código de ética*, recuperado el 26 de octubre de 2015,  
[www.citigroup.com/citi/investor/data/codeconduct\\_es.pdf](http://www.citigroup.com/citi/investor/data/codeconduct_es.pdf)

Conill, Jesús, *Ética hermenéutica*, Madrid, Tecnos, 2006

Conill, Jesús, *Horizontes de economía ética*, Madrid, Tecnos, 2004

Cortina, Adela, *Alianza y contrato*, Madrid, Trotta, 2001

Cortina, Adela, *Ciudadanos del mundo*, Madrid, Alianza, 2003

Cortina, Adela, Amartya Sen, Manuel Castells, Jesús Conill, Ignacio Ramonet, Álvaro Dávila, Georges Enderle, José Luis Cebrián Justo Villafañe, Gerd Schulte-Hillen, Domingo García-Marzá, *Construir confianza*, Madrid, Trotta, 2003

Cortina, Adela, “El estatuto de las éticas aplicadas. Hermenéutica crítica de las actividades humanas”, *Isegoría*, vol. 13, 1996

Cortina, Adela, “Ethica Cordis” en *Isegoría*, vol. 37, 2007

Cortina, Adela, *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 2001

Cortina, Adela, *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 2003

Cortina, Adela, *Ética de la razón cordial*, Oviedo, Nobel, 2007

Cortina, Adela, *Ética mínima*, Madrid, Tecnos, 1986

Cortina, Adela, *Ética sin moral*, Madrid, Tecnos, 1990

Cortina, Adela, *La ética de la sociedad civil*, Anaya, Madrid, 1994.

Cortina, Adela, “Las tres edades de la ética empresarial”, en Cortina, Adela, Amartya Sen, Manuel Castells, Jesús Conill, Ignacio Ramonet, Álvaro Dávila, Georges Enderle, José Luis

- Cebrián Justo Villafañe, Gerd Schulte-Hillen, Domingo García-Marzá, *Construir confianza*, Madrid, Trotta, 2003
- Cortina, Adela, "Viabilidad de la ética en el mundo actual", en *Las universidades de América Latina en la construcción de la globalización alternativa*, Puebla, Universidad Iberoamericana, 2004
- Cortina, Adela: "Viabilidad de la ética en el mundo actual", en *Revista Prometeo*, número 41, México, 2004
- Cortina, Adela, Jesús Conill, Agustín Domingo, Domingo García-Marzá, *Ética de la empresa, Claves para una nueva Cultura Empresarial*, Madrid, Trotta, 2003
- Cortina, Adela, "Sociedad civil" en *Diez palabras en filosofía política*, Verbo Divino, Navarra 1998
- De Finance, Joseph, *Ethique générale*, Roma, Pontificia Università Gregoriana, 1988
- De Geer, Hans. "Forming an Ethical Code by Dialogue Conferences" en *Business Ethics in Progress?* Berlin, Heidelberg, Springer, 1994.
- De George, Richard T. *The Ethics of Information Technology and Business*. Malden, Blackwell, 2003
- De George, Richard T." Using the Techniques of Ethical Analysis in Corporate Practice" en Enderle, Georges; Almond, Brenda, *People in Corporations Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Dordrecht: Springer, 1990
- De la Dehesa, Guillermo, *Comprender la globalización*, Alianza Editorial, Madrid, 2007
- Dekker, Wisse. "The Responsible Corporation and The Subversive Side of Ethics" en Enderle, Georges, Almond, Brenda. *People in Corporations Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Dordrecht: Springer, 1990
- Díaz, Carlos, *El sujeto ético*, Madrid, Narcea, 1983
- Domingo Moratalla, Agustín *El arte de poder no tener razón*. La hermenéutica dialógica de H.G. Gadamer, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1991.
- Einstein, Albert, *The Einstein-Freud Correspondence (1931-1932)*. Recuperado el 17 de 08 de 2015 de Humboldt S. University. [http://users.humboldt.edu/jwpowell/FreudEinstein\\_WhyWar.pdf](http://users.humboldt.edu/jwpowell/FreudEinstein_WhyWar.pdf)
- Elegido, Juan M. *Fundamentos de ética de empresa, la perspectiva de un país en desarrollo* México, IPADE, 1996
- Enderle, Georges, Almond, Brenda, *People in Corporations Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Dordrecht: Springer, 1990.



Epstein, Edwin M., "The Good Company" en Zsolnai, Lazslo, *Ethical Prospects. Economy, Society and Environment. Volume I*. Berlin, Springer, 2009

Ethics Resource Center, *Creating a Workable Company Code of Ethics*, Washington D. C., 1990

Friedman, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times magazine

Francisco, Laudato Sí, 2015

Femsa, *Código de ética*, recuperado el 26 de octubre de 2015, [ir.femsa.com/mx/code\\_ethics.cfm](http://ir.femsa.com/mx/code_ethics.cfm)

Frankl, Viktor, *El hombre en busca de sentido*, Barcelona, Herder, 1989

Fukujama, Francis, Trust, *the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995

García-Marzá, Domingo, *Ética empresarial, del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004

Gadamer, Hans-Georg, *Verdad y método*, , Salamanca, Sígueme, 1977

Garvey, James "La ética del cambio climático", Proteus, Barcelona, 2010;

Garza Cuéllar, Eduardo, *Comunicación en los valores*, México, Ediciones Coyoacán, 2004,

Garza Cuéllar, Eduardo, *El reto de humanizar*, México, Trillas, 2008

Garza Cuéllar, Eduardo, *Entrevista a Kitimbwa Lukangakye*, Memorias del VIII foro de ética empresarial, Bogotá, Bavaria, 2013

Garza Cuéllar, Eduardo, *Los miserables: desarrollo de la conciencia ética*, México, Proyecto Síntesis, 2003

Garza Cuéllar, Eduardo, *Serpientes y escaleras: el juego paradójico de la existencia*, México, Ediciones Coyoacán, 2002

Gellerman, Saul W., "Managing Ethics From the Top Down", *Sloan Management Review* (Winter), 1989

Gibbs, E., "Developing an Effective Code of Conduct", *Financial Executive* 19 (4), 2003

Gilligan, Carol, *In a different voice, Psychological theory and women's development*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1982

Gilligan, Carol *et al. Making Connections: The Relational Worlds of Adolescent Girls at Emma Willard School*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1990

Gilligan, Carol *et al., Mapping the Moral Domain: A Contribution of Women's Thinking to Psychological Theory and Education*. Cambridge, MA:, Harvard University Press, 1988

Giménez, Gilberto, "Cultura, identidad y metropolitanismo global" en Sánchez Díaz de Rivera coord., *Las universidades de América Latina en la construcción de la globalización alternativa*, Universidad Iberoamericana, Puebla, 2004

GNP, *Guía ética*, recuperado el 26 de octubre de 2015, [www.eticabal-gnp.com](http://www.eticabal-gnp.com)

González Esteban, Elsa; *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría stakeholder desde la ética discursiva*, Universitat Jaume I, Castellón, 2001.

Gorman, Jonathan L. "Ethical Responsibilities Versus Corporate Effectiveness." en Enderle, Georges; Almond, Brenda. *People in Corporations Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Dordrecht: Springer, 1990

Goodpaster, Kenneth E. y Matthews Jr, John **"¿Pueden tener conciencia moral las empresas?"** *Harvard Deusto business review*, N° 12, 1982.

Guisán, Esperanza, *Razón y pasión en ética. Los dilemas de la ética contemporánea*, Madrid, Hombre Anthropos, 1990

Habermas, Jürgen, *La inclusión del otro*, Estudios de teoría política, Barcelona, Paidós, 1999

Harris, C. E., "Structuring a Workable Business Code of Ethics", *University of Florida Law Review* 30, 1978

Held, Virginia. *The Ethics of Care*. New York, NY, Oxford University Press, 2006

Hill, Thomas E., *Dignity and Practical Reason in Kant's Moral Theory*. Ithaca, Cornell U. P., 1992

Hoffman, W. M., J. D Neill, O. S. Stovall, "An Investigation of Ethics Officer Independence", *J Bus Ethics* 78 (1-2), 2007

Hofstadter, Douglas, *Gödel, Escher, Bach un eterno y grácil bucle*, Barcelona, Tusquets Editores & Conacyt, ,1998

Hortal, Augusto.: *Ética I Los autores y sus circunstancias*, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 1994

Ibarra Ramos, Ramón, *Código de ética*, México, Trillas, 2002

Ignatius, Adi, *How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy: An Interview with PepsiCo's CEO*. Recuperado el 19 de 08 de 2015 de Harvard Business Review, <https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy/ar/1>

- Instituto Mexicano del Petróleo, *Código de conducta*, 2004
- Izraeli, Dove and Anat BarNir, "Promoting Ethics Through Ethics Officers: A Proposed Profile and an Application", *J Bus Ethics* 17(11), 1998
- Jordan, K. S., "Designing and Implementing a Corporate Code of Conduct in the Context of an Effective Compliance Program" in *Corporate Counsel's Guide to Business Ethics Policies*, Business Laws, Chesterland, Ohio, 1995
- Kaptein, Muel, "The Effectiveness of Ethics Program: The role of scope, Composition and Sequence", *J Bus Ethics*, August, 2014
- Kidder, Rushworth, *Cómo personas buenas toman decisiones difíciles*, Guatemala, Centro impresor PS, 1988
- Kierkegaard, Soren, *Concluding Unscientific Postscript*, Princeton, Princeton University Press, 1941
- Kotter, John P. *A Force for Change*. Free Press. 1990
- Kotter, John P. *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996
- Kohlberg, Lawrence, *Psicología del Desarrollo Moral*, Bilbao, Desclée Brouwer, 1992
- Lafarga, Juan y Gómez del Campo José *Desarrollo del potencial humano. Aportaciones de una psicología humanista* Volumen 1 al 3, México, Trillas, 1978
- Laín Entralgo, Pedro, *Teoría y realidad del otro*, Madrid, Alianza, 1983
- Lane, M. R. "Improving American Business Ethics in Three Steps" *CPA Journal* (February), 1991
- Lapierre, Dominique y Moro, Javier, *Era medianoche en Bhopal*, Madrid, Planeta, 2001
- Leuenberger, Andres F. "The Concerned Public: A Management Challenge" en Ulrich, Peter. *Facing Public Interest: The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1995.
- Lévinas, Emmanuel, *Totalidad e infinito: ensayo sobre la exterioridad*, Sígueme, Salamanca, 2002
- Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997
- Lipovetsky, Gilles, *Metamorfosis de la cultura liberal*, Barcelona, Anagrama, 2003
- Lozano Aguilar, José Félix, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, 2004
- López Aranguren, José Luis, *Propuestas Morales*, Madrid, Tecnos, 1984

- López Quintás, Alfonso, *Cómo formarse en ética a través de la literatura*, Madrid, Rialp, 1994
- Mack, Elke (ed.), *Absolute Poverty and Global Justice Empirical Data, Moral Theories, Initiatives*. Farnham, Ashgate, 2009.
- MacPherson, Crawford. B.: *La teoría política del individualismo posesivo*, Madrid, Trotta, 2004
- Melich, Joan Carles, *Ética de la compasión*, Barcelona, Herder, 2010
- Messmer, Christine, "Does Your Company Have a Code of Ethics?" *Strategic Finance* 84(10), 2003
- Milton-Smith, John. "The Code of Ethics as an Instrument of Strategic Management" en Chakraborty, Shingatsu, *Applied Ethics in Management. Towards New Perspectives*, Berlin, Springer, 1999
- Molander, E. A., "A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes", *Journal of Business Ethics* 13, 1987
- Montoya, I. D., A.J. Richard, "A Comparative Study of Codes of Ethics in Health Care Facilities and Energy Companies", *J Bus Ethics* 13, 1994
- Morf, Duffy A., M. G. Schumacher, S.J. Vitell, "A Survey of Ethics Officers in Large Organizations", *J Bus Ethics*, 20(3), 1999
- Morin, Edgar, *La mente bien ordenada*, Barcelona, Seix Barral, 2000
- Muguerza, Javier, *Ética de la incertidumbre*, Madrid, Plaza y Valdés, 1998
- Nacional Financiera, *Código de conducta*, 2008
- Noddings, Nel, *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley, University of CA Press, 1982.
- Noddings, Nel. *Starting at Home: Caring and Social Policy*. Berkeley, CA, University of CA Press, 2002
- Nussbaum, Martha, *Love's Knowledge: Essays on Philosophy and Literature*, USA, Oxford U.P., 1992
- Ortega y Gasset, *Obras completas*, Madrid, Taurus, 2010
- Ortega y Gasset, José, *El hombre y la gente*, Madrid, Espasa-Calpe, 1983
- Ortega y Gasset, José, *El tema de nuestro tiempo*, Madrid, Tecnos, 2002
- Ortega y Gasset, José, *La rebelión de las masas*, Madrid, Tecnos, 2003

Ouimet, J.-Robert, *Todo les ha sido prestado...*, México, IMDOSOC, 2010.

*Pacto Mundial*, <http://www.unglobalcompact.org/> / <http://www.pactomundialmexico.org.mx/>

Petróleos Mexicanos, *Código de conducta*, 2004

Petróleos Mexicanos, *Código de conducta*, 2008

Groskaufmanis, Karl; Pitt, Harvey, "Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct", *The Georgetown Law Journal* (78), 1990

Portilla, Jorge, *Fenomenología del relajo*, México, Fondo de Cultura Económica, 1985

Pries, Ludger. *New Transnational Social Spaces International migration and transnational companies in the early twenty-first century*. London, Routledge: 2001

Reath, Andrews, "Legislating the Moral Law" *Nôus* 28, No. 3, Dec 1994

Reder, Michael, *Globalización y filosofía*, Barcelona, Herder, 2012

Saint-Exupéry, Antoine, *El Principito*, Barcelona, Salamandra, 2008

Sánchez Pachón, Javier, "La Escuela de Valencia: Ética y Hermenéutica" *La Albolafia*, n. 2, 2014

Savater, Fernando, *Invitación a la ética*, Barcelona, Anagrama, 1995

Schein, Edgar H, *Process Consultation: Lessons for managers and consultants*, Addison-Wesley Publishing Company, 1969

Schwanitz, Dietrich, *La cultura, todo lo que hay que saber*, Alfaguara, 2004

Schwartz, Mark 'Effective Corporate Codes Of Ethics: Perceptions Of Code Users'. *J Bus Ethics* 55 (4), 2004

Secretaría de Educación Pública, *Código de conducta*

Sen, Amartya, *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta, 2000

Senge, Peter, *La quinta disciplina*, Barcelona, Granica, 1999

Siurana, Juan Carlos, *Ética del humor. Fundamentos y aplicaciones de una nueva teoría ética*, Madrid, Plaza y Valdés, 2015

Siurana, Juan Carlos, *La sociedad ética, indicadores para evaluar éticamente una sociedad*, Barcelona, Proteus, 2009

Siurana, Juan Carlos, *Una brújula para la vida moral. La idea de sujeto en la ética del discurso de Karl-Otto Apel*, Granada, Comares, 2003

- Siurana, Juan Carlos y Lozano Aguilar, José Félix “Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones” en *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n°5, 2000
- Sweeney, R. B. and H. L. Siers, “Survey: Ethics in America” *Management Accounting* (June), 1990
- Taylor, Charles, *Fuentes del yo*, Buenos Aires, Paidós, 1989
- Touraine, Alain; “La comunicación intelectual contra la globalización económica” en Sánchez Díaz de Rivera coord., *Las universidades de América Latina en la construcción de la globalización alternativa*, Puebla, Universidad Iberoamericana, 2004
- Treviño, Linda; K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, Wiley, New York, 1995
- Trías, Eugenio, *Filosofía y carnaval*, Barcelona, Anagrama, 1973
- Ulrich, Peter. *Facing Public Interest: The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1995.
- Ungvari, Imre. “Dialogical Ethics for Business” en Zsolnai, Laszlo. *Ethical Prospects. Economy, Society and Environment. Volume I*, Springer, Berlin, 2009
- Velayos Castelo, Carmen “Ética y cambio climático”, Bilbao, Desclée de Brouwer, 2008.
- Víctor Hugo, *Les Misérables*, Paris, Gallimard, 1986
- Volkswagen de México, *Nuestro compromiso ético*, 2005
- Volkswagen, *Código de conducta*, recuperado el 26 de octubre de 2015 [www.vw.com.mx/es/mundo-volkswagen/codigo-de-conducta.html](http://www.vw.com.mx/es/mundo-volkswagen/codigo-de-conducta.html)
- Wakami, Recuperado el 26 de octubre de 2015 de [www.wakami.net](http://www.wakami.net)
- Wartick, S. y Cochran, “The evolution of the corporate social performance model”, *Academy of management Review*, 10
- Waddock, S. “Pararell Universes: Companies, Academies, and the progress of Corporate Citizenship” *Business and Society Review* 109 (1), 2004
- Wartick, Steve y Cochran, Philip “The evolution of the corporate social performance model”, *Academy of management Review*, 10 (4), 1985
- Weber, Max, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Istmo, 1998
- Werner Klaus y Weiss, Hans, *El libro negro de las marcas*, Buenos Aires, Sudamericana, 2003
- Wood, Dona, “Corporate social performance revisited”. *Academy of Management Review*, 16 (4)

Zacapa Ron, recuperado el 26 de octubre de 2015, [www.zacaparum.com/Zsolnai](http://www.zacaparum.com/Zsolnai), Laszlo. *Ethical Prospects. Economy, Society and Environment*. Vol. 1, Berlin, Springer: 2009

Zsolnai, Laszlo, *Spirituality and Ethics in Management.*, Dordrecht, Springer, 2011

Zsolnai, Laszlo. *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Dordrecht, Springer, 2015

Zubiri, Xavier, *Naturaleza, Historia, Dios*, Madrid, Alianza, 2004