



## ¿POR QUÉ NO ES FÁCIL SER ÉTICO?

Antonio Argandoña

**E**n muchas ocasiones se toman decisiones y omisiones que, examinadas "en frío", son incomprensibles sobre todo cuando sus protagonistas son personas que procuran conducirse según una serie de principios sólidos. ¿Por qué resulta tan difícil ser ético?

Leí una vez una frase lapidaria de un directivo norteamericano: "La mayoría de los actos inmorales que he visto cometer en los negocios los llevaron a cabo personas fundamental-

mente honestas." Y debe ser verdad. La gran mayoría de los directivos son, probablemente, personas decentes y honradas en su vida privada, y tratan de serlo también en la empresa. Pero toman decisiones inmorales, quizá graves y, a menudo, sin una

conciencia clara de lo que están haciendo. ¿Por qué se producen esos fallos morales? Hay razones personales: falta de "fibra moral" (valores), sobre todo cuando las personas están dominadas por fines parciales (dinero, reputación, poder...); falta de formación moral (criterios o principios), que da lugar a personas incapaces de reconocer lo que es bueno y lo que es malo; debilidad de la voluntad (falta de virtudes)... Pero también hay fallos en la organización que llevan a las personas a comportarse de mane-

to del negocio cuando la estructura no se ajusta a tiempo.

Ser ético en la empresa no es fácil. Las decisiones suelen ser complejas y hay que tomarlas con información limitada y aun contradictoria, con urgencia, y tratando de compaginar intereses contrapuestos. Decidir éticamente no es un proceso sencillo. Y la propia organización puede crear presiones y complejidades adicionales, que pueden ser muy fuertes. Porque a menudo es la misma empresa la que permite, si no promueve, esas conductas, muchas de las cuales no serían posibles sin la cooperación o, al menos, la complicidad de otras personas y aun de la misma organización a veces en contra de la declaración de sus principios morales. Porque si al mecánico de un taller de reparación de automóviles se le exige una facturación mínima mensual y se le ofrece un incentivo económico cuando supere un determinado nivel de facturación, se le está empujando a inventarse reparaciones innecesarias o más complicadas de lo que estaría justificado, forzando quizá su propia sensibilidad moral. Y es pro-

También hay fallos en la organización que llevan a las personas a comportarse de manera inmoral

mente honestas." Y debe ser verdad. La gran mayoría de los directivos son, probablemente, personas decentes y honradas en su vida privada, y tratan de serlo también en la empresa. Pero toman decisiones inmorales, quizá graves y, a menudo, sin una

ra inmoral: las presiones de la situación (la competencia, el mercado, la cuenta de resultados); la urgencia en la consecución de resultados (cuando el jefe exige el cumplimiento de los objetivos, sin importar los medios); la tiranía del corto plazo o el crecimen-

bable que, a largo plazo, acabe cediendo a esas presiones y justificando sus acciones.

La organización puede empujar a las personas a abdicar de su juicio moral, pasando la responsabilidad, que siempre debería ser personal, a la organización o a otras personas. Y, en ausencia de un conjunto de valores compartidos, el individuo se siente aislado, y su sensibilidad moral se ve atenuada, llegando a suprimirla, quizá con la excusa de no crear conflictos con otros.

Por desgracia, es frecuente que se produzcan en la empresa tácticas de racionalización que tratan de describir las acciones de manera que no parezcan inmorales, neutralizando así los sentimientos negativos y los remordimientos de las personas. El resultado es que los corruptos no se consideran corruptos, y que sus actos inmorales acaban pareciendo prácticas normales y aceptables de los negocios. Y una vez adoptada una práctica, resulta muy difícil cambiarla.

Hay muchas formas de racionalización. He aquí algunas:

- La **negación de la responsabilidad** (“me obligan a hacerlo”, “no me queda otro remedio”): los actores perciben que no tienen otra opción

que participar en una acción corrupta, por circunstancias que se escapan a su control, como la imposición del jefe, una situación financiera difícil o la presión de los colegas incluido el argumento de que “*todos lo hacen*”.

- La **negación del daño** (“*nadie ha salido perjudicado*”); y si no ha habido víctimas, no ha habido crimen. O “*podría haber sido peor*”. O

*dad y que no tiene por qué ser verdad*”, “*me han tratado mal: que lo paguen ahora*”). ¿Quién no ha oído argumentos como éstos para justificar conductas injustificables?

- La **apelación a lealtades superiores** (“*me debo a la empresa*”, “*me debo a mi jefe*”): lealtad a un grupo –el equipo de trabajo, el departamento, etc.–, a una persona –el jefe–, o a

Ser ético en la empresa no es fácil. Las decisiones suelen ser complejas y hay que tomarlas con información limitada y aun contradictoria, con urgencia, y tratando de compaginar intereses contrapuestos.

argumentos como “*paga la Compañía de seguros*”, “*lo deducirán de los impuestos*” o “*ya ganan mucho dinero*”.

- La **negación de las víctimas**: las hay, pero no merecen compasión (*si es tan tonto como para creérselo, se lo merece*”, “*seguro que él también ha hecho algo mal*”, “*ganó mucho dinero en el pasado*”, “*todo el mundo entiende que esto es publici-*

un valor superior –el compañerismo, por ejemplo.

- **Equilibrar las cuentas**: invocar méritos adquiridos, tiempo y esfuerzos dedicados, como contrapeso a las acciones inmorales que se llevan a cabo (“*he hecho tantas cosas por la empresa...*”, “*a menudo hago horas extras sin cobrarlas*”).

¿Qué se puede hacer? Las empresas deben esforzarse por cumplir unas condiciones mínimas, para comportarse siempre éticamente:

- Tener unos valores y compromisos claros y comunicados.
- Formular un compromiso personal de la alta dirección, creíble y puesto en práctica.
- Integrar los valores en los canales de toma de decisiones de modo que se reflejen en las actividades clave de la organización.
- Los sistemas y estructuras deben apoyar y reforzar los valores, sobre todo mediante los sistemas de información y de evaluación de los resultados.
- Hay que comprobar que los directivos de todos los niveles tienen las capacidades de decisión, los conocimientos y las competencias necesarios para tomar decisiones correctas en el día a día. ■

