
Ética de las organizaciones

PID_00244283

Joan Canimas Brugué

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



Índice

Introducción.....	5
1. ¿Pueden ser éticas las organizaciones empresariales?.....	7
2. Excelencia productiva.....	10
2.1. Una versión amable	10
2.2. Una versión dura	12
3. Imagen corporativa.....	15
4. Responsabilidad social corporativa o empresarial.....	16
5. Algunas estrategias de implementación de la ética en las organizaciones.....	17
Notas.....	19

Introducción

En el módulo «¿Por qué es importante la ética aplicada, hoy?» advertí que el término *ética* puede usarse al menos de tres maneras: para referirse a normas (ética prescrita), para referirse a la manera de ser (ética vivida) y para referirse a una actividad reflexiva (ética reflexiva). Respecto al segundo uso, recordaba allá que Aristóteles, en su *Ética nicomáquea*, señala que *ética* proviene de *êthos* (que significa 'carácter') y este de *éthos* (que significa 'costumbre'), lo cual le permite considerar la ética como el proceso por medio del cual la excelencia del carácter se va adquiriendo con el hábito, con las virtudes que es necesario forjar y moldear. Y que, si se entiende la ética en este sentido, la pregunta a la que debe responderse ya no es tanto «¿qué debo o debemos hacer?» (propia de la ética prescrita), sino «¿qué tipo de persona debo y quiero ser o debemos y queremos ser?» y «¿qué tipo de organización debemos y queremos ser?».

La ética entendida como carácter o manera de ser puede aplicarse a cuatro grandes ámbitos: personal, organizacional, profesional y social. La ética que hemos estudiado hasta aquí se ha centrado en lo profesional, con algunas incursiones en lo personal y social. En este capítulo vamos a detenernos en lo organizacional.

Estos cuatro ámbitos son interdependientes y es deseable que se hallen en armonía, pero a veces entran en conflicto. Una norma personal puede diferir de alguna norma de la organización para la que se trabaja, de la profesión que se ejerce, de la ley vigente o de la sociedad a la que se pertenece; o una norma moral de la organización puede entrar en conflicto con la deontología profesional o con las leyes o las normas sociales; o, en fin, una norma deontológica puede chocar con la ley o con las normas sociales establecidas.

El apogeo de la ética de las organizaciones se inicia en las décadas de 1970 y 1980 en Estados Unidos, cuando aparecen las primeras antologías¹, revistas² y entidades³ especializadas en esta nueva disciplina denominada ética de la empresa o de las organizaciones empresariales (*business ethics*) y las grandes empresas comienzan a redactar de manera casi frenética códigos éticos⁴.

Se suelen citar cuatro causas para explicar este fenómeno: (1) la publicación del artículo de Milton Friedman «La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios»⁵ (1970) y de las obras de J. Rawls *Teoría de la justicia* (1971) y de H. Jonas *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica* (1979)⁶. (2) El desarrollo de la bioética en el ámbito sanitario. (3) Los escándalos de corrupción en que incurrieron algunas conocidas empresas en la década de 1970, lo cual motivó que los empresarios norteamer-

ricanos comprobasen que la falta de confianza y de credibilidad no vende⁷; (4) que los directivos y gestores de las empresas no son personajes de otro planeta, sino personas a las que también preocupan las responsabilidades morales.

Todas ellas son buenas razones, algunas más que otras, pero no son las únicas ni acaso las más importantes para provocar que el mundo mercantil decidiera ir más allá de la que, con escasísimas excepciones, ha considerado la única ética posible en los negocios: pensar en uno mismo (lo cual niega toda ética considerada en sentido radical). La principal razón del auge de la ética de las organizaciones cabe buscarla, a mi entender y como veremos, (5) en los cambios operados en el capitalismo a lo largo de la segunda mitad del siglo XX.

1. ¿Pueden ser éticas las organizaciones empresariales?

Para algunos autores, la ética no solamente es compatible con las organizaciones que persiguen beneficios económicos, sino inherente a ellas e imprescindible para que pueda haber beneficios. Para otros, en cambio, esto es imposible, puesto que las empresas capitalistas tienen como fin obtener el máximo beneficio económico, no el máximo bien posible, que es lo que caracteriza a la ética.

Domingo García-Marzá, por ejemplo, considera que la ética es algo intrínseco a cualquier organización, que lo novedoso del escenario actual es la importancia decisiva que han adquirido los recursos morales para el funcionamiento diario de las empresas, que precisan profesionales y directivos con espíritu innovador y con valores éticos, y «que la empresa no es ética porque es rentable, sino rentable porque es ética»⁸. De sus obras de referencia, García-Marzá destaca dos: la *Teoría de la acción comunicativa*, de Jürgen Habermas, y *El declive del capital social*, de Robert D. Putnam⁹. De la primera le interesa especialmente que el fin de la interacción entre seres humanos es el entendimiento y el acuerdo con los demás para llevar a cabo planes de acción; y de la segunda, que la interacción humana, las redes sociales y las normas de reciprocidad asociadas a ellas crean valor individual y colectivo, al igual que el capital físico y humano. Para él, los recursos morales:

«[...] son recursos porque nos permiten realizar acciones, en este caso interacciones, y coordinar nuestros planes de acción con los planes de otros actores, sean individuales o institucionales. Son morales porque remiten a nuestra razón práctica, a nuestra capacidad de guiarnos por valores y normas morales, para asumir compromisos responsables y actuar en consecuencia.»¹⁰

Para otros autores, en cambio, hablar de ética empresarial es un oxímoron, y asociar la moral con los recursos y los beneficios, una licencia inaceptable. Esta imposible relación entre ética y capitalismo ya fue señalada por Bernard de Mandeville en 1705 y 1714 y por Adam Smith en 1776. Recordemos lo que dice Mandeville en *La fábula de las abejas o los vicios privados hacen la prosperidad pública*: érase una vez una colmena que se parecía a una sociedad humana bien ordenada, en la que no faltaba nada de aquello que trae el egoísmo: vicios, bribones, corrupción, competencia, etc. Hasta que se produjo un cambio en el espíritu de las abejas y el bien se apoderó de sus corazones, con lo cual empezó su declive pues el fraude, el lujo y el orgullo traían consigo dulces beneficios. Por su parte, es bien conocida la famosa advertencia de Adam Smith, para quien «no es de la benevolencia del carnicero, cervecero o panadero de donde obtendremos nuestra cena, sino de su preocupación por sus propios intereses. No apelamos a su sentido de la humanidad, sino a su interés»¹¹.

Consideran estos autores que las empresas capitalistas, en su afán de obtener el máximo beneficio económico, no tienen ningún escrúpulo en convertir en un simple recurso o capital todo aquello que sea necesario para conseguirlo, por ejemplo el planeta (que consideran recursos naturales), las personas (que consideran recursos humanos), la ética (que consideran recursos morales) o las relaciones sociales (que consideran capital social); y que la competencia de la economía de mercado empuja a anular al contrincante, lo cual está en las antípodas de la alteridad en la que se funda la ética. Albert Carr, por ejemplo, ha señalado que la ética de los negocios o de las empresas capitalistas requiere abandonar la regla de oro de la ética de no hacer a los otros lo que no te gustaría que te hicieran a ti, y que la mayor parte del tiempo la persona de negocios piensa en cómo hacer a los otros aquello que espera que no le hagan a él¹².

Ante la dinámica reificadora y destructora propia de las empresas capitalistas, consideran que la ética no puede formar parte de ellas a no ser que les venga impuesta desde el exterior, con más o menos éxito, por medio de la legislación y la actuación de los ciudadanos y de los consumidores. Para Michela Marzano, por ejemplo, la ética empresarial no es sino una estrategia de poder para aumentar los beneficios, calmar a la opinión pública, cortocircuitar el control estatal y las normas morales de la sociedad civil y continuar el desarrollo empresarial sin ningún freno¹³.

No es difícil advertir que, en un primer encuentro, las diferencias entre estas dos posiciones provienen de los distintos usos del concepto *ética*. Aquellos que la consideran algo intrínseco a cualquier organización y un factor imprescindible para la excelencia productiva y la imagen corporativa (desde Domingo García-Marzá hasta Antonio Negri) le dan el sentido amplio de carácter, capacidades y disposiciones que facilitan la producción, la comunicación y la consecución de los objetivos. En este uso del concepto *ética*, no cabría hablar de si las organizaciones empresariales pueden o no ser éticas, puesto que la ética y la moral formarían parte de cualquier organización, incluso de las criminales. En cambio, aquellos que la consideran incompatible con las organizaciones capitalistas la entienden en un sentido de normas y actitudes de justicia y bondad.

Hoy, las organizaciones son consideradas nudos de los que emanan y en los que confluyen intereses de diferentes personas y grupos (*stakeholders*). En este espacio atravesado por haces de intereses, relaciones y comunicaciones, la ética de las organizaciones tiene, a mi entender, tres grandes campos de análisis y de actuación:

- La **excelencia productiva** (realizar bien el producto o el servicio que la organización tiene encomendado).
- La **imagen corporativa** (vender bien aquello que se ofrece y ser una organización bien considerada por los agentes externos a ella).

- La **responsabilidad social** (preocuparse por las cuestiones sociales y medioambientales).

Me parece que no hay duda de que en las organizaciones del ámbito de la acción psicosocioeducativa y sociosanitaria, la ética de las organizaciones es una oportunidad necesaria para avanzar en la excelencia del servicio, en la buena imagen corporativa y en la responsabilidad social empresarial. No debería ser nunca una comedia para contentar a alguien o para aumentar los beneficios de lo propio (de los «bienes externos», en palabras de MacIntyre). Puede parecer escalofriante convertir lo moral y lo ético en un recurso, en un activo que contribuye a lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Pero si entendemos la ética en su sentido amplio, como la manera de ser y de habitar el mundo, como el carácter de las personas y la calidad de las relaciones, no cabe duda de que desde hace muchísimo tiempo y de forma creciente, nos las hemos ingeniado para encontrar maneras de crear y gestionar los *recursos morales*. Precisamente en eso consiste el proyecto civilizador, del cual la educación, el derecho y el Estado son buenos ejemplos. Así pues, no parece que haya novedad en contemplar la moral y la ética como un recurso que se debe crear, fomentar y gestionar. Otra cuestión es al servicio de qué y de quién se practica.

2. Excelencia productiva

Hay una forma *amable* y otra *dura* de interpretar la función de la ética de las organizaciones, en especial la que persigue la excelencia productiva. La forma amable se sitúa en la tradición humanista y se remonta hasta Aristóteles, y la dura, en la tradición economista y se remonta hasta Karl Marx. Ambos modelos interpretativos coinciden en la importancia que tienen los *recursos morales* en los procesos productivos o de prestación de servicios, pero se diferencian en que la interpretación amable considera la introducción de la ética en las organizaciones como un proceso de humanización de los procesos productivos y del capital, mientras que la interpretación dura la considera un proceso de capitalización de la moralidad. Empecemos por aquello en lo que coinciden.

Recursos morales es un concepto que forma parte de una nube terminológica cada vez más extensa en la cual pueden encontrarse también *ética*, *atmósfera moral*¹⁴, *carácter*, *cultura o clima de las organizaciones*, *capital social*¹⁵, *general intellect*, etc. Domingo García Marzá, que se sitúa en la forma amable de interpretar la función de la ética en las organizaciones, entiende por *recursos morales* «todas aquellas disposiciones y capacidades que nos conducen al entendimiento mutuo, al diálogo y al acuerdo como mecanismos básicos para la satisfacción de intereses y para la resolución consensual de los conflictos de acción»¹⁶; mientras que Paulo Virno, que se sitúa en la que aquí he llamado interpretación dura, considera la moral como el nuevo recurso del capitalismo posfordista. Permítaseme un largo y a mi entender espléndido fragmento de su obra:

«Nuestro tiempo se caracteriza por un modo de producción que moviliza en beneficio propio todas las prerrogativas fundamentales de la especie *Homo Sapiens*: facultad de lenguaje, autorreflexión, afectos, tonalidades emotivas y gustos estéticos, carencia de instintos especializados, adaptación a lo imprevisto, familiaridad con lo posible. Nos encontramos en una situación histórica que permite, por primera vez, una completa superposición de algunas categorías sociológicas –por ejemplo, las de flexibilidad y de formación permanente– y determinados conceptos biológicos –por ejemplo, el de neotenia, esto es de persistencia crónica de los estados infantiles incluso en la edad adulta. Podría decirse que lo que los filósofos han llamado tradicionalmente “naturaleza humana”, lejos de quedarse en un remoto presupuesto, en mero fondo de la praxis social, se ha convertido en el principal recurso del capitalismo postfordista.»¹⁷

2.1. Una versión amable

Para conseguir la excelencia, es necesario que el *ethos* de los profesionales y el de la organización se hallen en armonía. Hay organizaciones en las que queremos trabajar y con las que nos apetece relacionarnos o que nos atiendan, porque nos sentimos a gusto con su manera de hacer, con las relaciones que se establecen, porque son respetuosas y exigentes con la calidad del servicio, porque se esfuerzan en identificar los errores y los retos y les dan respuestas creativas y eficaces, en lugar de andar gestionando los errores y tensiones que

la misma organización fomenta, etc. No en vano Aristóteles advirtió en el libro segundo de su *Ética nicomáquea* que la ética entendida como excelencia en la manera de ser y las costumbres no se aprende enseñándola, sino practicándola al lado de personas excelentes en organizaciones excelentes.

No es posible que una organización tenga un buen carácter sin que también lo tengan las personas que trabajan en ella, y al revés. Hay buenos profesionales que acaban ejerciendo mal después de permanecer un tiempo en organizaciones que funcionan mal, y profesionales inicialmente mediocres que acaban siendo excelentes ejerciendo en organizaciones excelentes. Las organizaciones que cuidan y promueven valores y buenas prácticas facilitan no solo que sus profesionales los practiquen, sino que los promuevan y profundicen en ellos. Cualquier profesional sabe que el clima de una organización es fundamental para facilitar y promover las buenas prácticas.

Por tanto, es importantísimo trabajar por un *ethos* corporativo, por una manera de ser y de hacer de la organización y en la organización en la que las personas se sientan a gusto y espoledas en el compromiso de ofrecer cada día un servicio mejor, para lo cual es necesario la democracia participativa, el rigor, la exigencia y la capacidad crítica, la formación permanente, la revisión y profundización continuada de los aspectos éticamente sensibles, la generosidad, el compromiso, el compañerismo, la creatividad, la alegría, etc.

Lo comunitario es importantísimo en la configuración y realización de lo particular. Sin embargo, en nuestro contexto cultural la responsabilidad moral es algo individual y las malas prácticas no pueden justificarse alegando obediencia o que otros también lo hacían. Asimismo, no actuar ante una mala práctica realizada por otras personas de la organización supone complicidad por omisión. Dostoievski pone en boca de uno de los personajes de *Los hermanos Karamázov* que «todos nosotros somos culpables de todo y de todos ante todos, y yo más que los demás». Sin llegar a este extremo pero atendiendo a lo que de inquietante hay en esta confesión, la responsabilidad respecto al mal servicio que ofrece la organización en la que se trabaja también me incumbe, aunque yo haga bien mi trabajo. No me es algo ajeno. Y la ética de las organizaciones es un instrumento adecuado para dar respuestas a estas situaciones, para trabajar en la construcción y cuidado de una ética corporativa.

La aproximación amable o humanista a la ética de las organizaciones considera que la promoción de las virtudes y el carácter de los profesionales y las organizaciones responden a la necesidad de alcanzar de forma excelente los fines de la organización en un marco de justicia social. A los autores que se sitúan en esta tradición analítica no se les escapa la importancia y función que tiene la vanidad y la economía en nuestras sociedades, y la distorsión que pueden generar en la promoción de la ética profesional y organizacional. Para dar respuesta a ello y en relación con las prácticas profesionales, MacIntyre recurrió a la diferenciación entre *bienes internos* y *bienes externos*. Los bienes internos, dice MacIntyre, pertenecen necesariamente a una actividad, le son inherentes,

y su consecución supone la excelencia profesional y, por lo tanto, un bien para la comunidad que se sirve de ella (por ejemplo, el carpintero, el funcionario o el médico que realizan de forma excelente su trabajo). Los bienes externos, en cambio, no son inherentes a la práctica profesional, sino que pertenecen al actor o actores y su consecución constituye una propiedad individual que proporciona dinero, prestigio o estatus a la persona o a la organización.

Aristóteles consideraba que para hacer bien las cosas se requiere ser virtuoso y realizarlas con placer. En esta línea, MacIntyre considera que las virtudes, entendidas como aquellas disposiciones humanas adquiridas que permiten la búsqueda y consecución de lo bueno, son imprescindibles para lograr los bienes internos a una práctica:

«Las virtudes no mantienen la misma relación con los bienes internos que con los externos. La posesión de las virtudes, y no solo su apariencia y simulacro, es necesaria para lograr los bienes internos; en cambio, la posesión de las virtudes muy bien puede impedirnos el logro de los bienes externos. [...] [Es] notorio que el cultivo de la veracidad, la justicia y el valor, siendo el mundo como es contingentemente, a menudo nos impedirá ser ricos, famosos y poderosos.»¹⁸

Para no complicar ni extender nuestro análisis, no vamos a detenernos en qué pasa cuando esta diferenciación de MacIntyre es aplicada a profesiones y organizaciones que tienen como único objetivo aumentar los beneficios, la fama o el poder, es decir, cuando y según su taxonomía solo persiguen bienes externos. A pesar de que este tipo de profesiones y de organizaciones las hay, y muchas, sorprendentemente MacIntyre no parece tenerlas en cuenta. Vamos a limitarnos a aquellas profesiones y organizaciones del ámbito de la acción psicosocioeducativa y sociosanitaria cuya excelencia provoca un bien público.

La distinción de MacIntyre entre bienes internos y bienes externos de las prácticas profesionales se ha extendido a las organizaciones del primer y tercer sector, de tal forma que se habla de bienes internos y externos de las organizaciones: los bienes internos son aquellos inherentes a la organización, que forman parte de su misión y cuya consecución constituye un servicio a la comunidad; y los bienes externos, como se ha dicho, son aquellos que pertenecen al actor o actores y cuya consecución constituye una propiedad individual que proporciona dinero, prestigio o estatus a la persona o a la organización.

2.2. Una versión dura

Entre los autores de la tradición dura o economista de aproximarse a la excelencia de las organizaciones, cabe destacar a Antonio Negri y a Paolo Virno. Estos autores sitúan la contemporánea importancia de las virtudes y de la ética en las organizaciones en una estrategia del capitalismo avanzado para aumentar su competitividad y beneficios, en una forma de organización productiva que se manifiesta a partir de la segunda mitad del siglo XX y a la que llaman *posfordismo* o *toyotismo*. A la organización fordista o taylorista, maravillosamente representada en la película *Tiempos modernos* de Charles Chaplin, solo le interesa del trabajador su fuerza física; le obliga a dejar su vida privada en

la puerta de la fábrica y a entrar desnudo de aquello que es propiamente humano; le exige un tipo de responsabilidad guiada por la coacción de la norma prescrita por la autoridad. A la organización posfordista o toyotista, en cambio, le interesan, y mucho, las características propiamente humanas del trabajador, aquello que es propio de nuestra especie: carencia de instintos especializados, capacidad de aprendizaje, adaptación a lo imprevisto, familiaridad con lo posible, iniciativa, creatividad, reflexión, capacidad crítica, predisposición, solidaridad, lenguajes y buena comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, sinergia, tonalidades emotivas, gustos estéticos, optimismo, sensibilidad, virtuosismo, felicidad, etc¹⁹. En definitiva, todo aquello que el concepto *êthos* o *carácter* pretende abrazar.

El posfordismo sabe bien que la autoobligación moral es más eficaz que la coacción de la ley. Que las normas y las costumbres, que son reactivas y generales, responden bien a situaciones previstas iguales o parecidas, pero no a situaciones nuevas, inhabituales o particulares, y tienen dificultades para afrontar y resolver situaciones poliédricas, complejas y cambiantes. Es por eso que a los trabajadores les pide un carácter, una manera de ser y de estar en la empresa, una responsabilidad guiada por la propia autonomía situada en un haz de comunicaciones.

Del obrero masa, dice Negri, se pasa al obrero social y virtuoso. Disfrutar con el trabajo, sentirse en sí en él desarrollando las propias energías físicas y espirituales, ya no será un privilegio de los artistas o los artesanos. En las formas de organización posfordista los obreros se convierten en profesionales: proclaman su fe y compromiso con la actividad que ya no solamente realizan, sino que los caracteriza. La profesión no es algo en lo que se trabaja, sino algo que se es. La organización posfordista sabe que convirtiendo el trabajo en algo humano, incluso en lo humano, se alcanzan cotas de eficacia y eficiencia jamás imaginadas (en algunas áreas productivas que hoy son claves). Para resumirlo, podríamos decir que si el reproche tópico que una empresa fordista hace al trabajador avisado es «aquí no te pagamos para pensar», el de la empresa posfordista no sería ni siquiera «aquí te pagamos para pensar», sino «queremos que estés bien en la empresa para que seas creativo y entre todos logremos los objetivos que nos hemos marcado».

En la empresa posfordista ha habido una auténtica apropiación de las reflexiones del joven Marx respecto a la enajenación del trabajo:

«¿En qué consiste, entonces, la enajenación del trabajo? –se pregunta Marx–. Primeramente en que el trabajo es *externo* al trabajador, es decir, no pertenece a su ser; en que en su trabajo, el trabajador no se afirma sino que se niega; no se siente feliz, sino desgraciado; no desarrolla una libre energía física y espiritual, sino que mortifica su cuerpo y arruina su espíritu. Por eso el trabajador solo se siente en sí fuera del trabajo, y en el trabajo fuera de sí. [...] [tan] pronto como no existe una coacción física o de cualquier otro tipo se huye del trabajo como de la peste. [...] De esto resulta que el hombre (el trabajador) solo se siente libre en sus funciones animales, en el comer, beber, engendrar, y todo lo más en aquello que toca a la habitación y al atavío, y en cambio en sus funciones humanas se siente como animal. Lo animal se convierte en lo humano y lo humano en lo animal.»²⁰

Para el joven Marx, las organizaciones alienantes provocan el empobrecimiento moral de las personas que trabajan en ellas, porque el producto de su actividad profesional no les pertenece ni lo entienden, y si lo entienden no lo comparten. En el ámbito de la acción psicosocioeducativa y sociosanitaria, hablaríamos de organizaciones en las cuales los profesionales no comparten los fines de la entidad, o no están de acuerdo con algunas o muchas de las acciones que en ella se realizan. No hacen suyas ni las intervenciones ajenas ni muchas veces las propias, lo cual produce un extrañamiento de la propia conciencia objetivada en estas intervenciones, que se manifiesta en cansancio, indiferencia, hastío, poca profesionalidad o incluso depresión.

La visión antropológica de Marx es muy importante para la ética de las organizaciones: la capacidad de crear es una característica propiamente humana y el producto de esta actividad humana deviene la objetivación de lo humano. El acto creativo ha estado históricamente reservado a los virtuosos de las artes literarias, musicales, pictóricas y escultóricas, y de forma excepcional a los artesanos. Los virtuosos son seres excepcionales que, guiados por el susurro o la mano de los dioses, los duendes o el genio, hacen aquello que solo los humanos pueden hacer: crear, en un incesante proceso de dar mejores respuestas a mejores problemas. Son los únicos que en el capitalismo se han librado de la diferenciación entre vida y trabajo.

3. Imagen corporativa

La ética se ha hecho presente en el marketing porque en el capitalismo avanzado las empresas no solo venden productos, sino también y principalmente modos de ser, caracteres, *êthos* que acompañan a los productos y a las marcas. La manera de hacer y de ser de la empresa no es solo una garantía de calidad que se manifiesta en el producto o servicio ofrecido, sino también una manera de hacer y de ser que se adquiere, que se transmite, que impregna a aquellos que compran el producto, utilizan sus servicios o se relacionan con ella. La adquisición de uno u otro producto, de una u otra marca, imprime en el consumidor un carácter, o dice de él que es de una u otra manera: un coche para personas seguras de sí mismas, una marca de ropa para jóvenes alegres, un reloj con personalidad, un perfume seductor, un yogur para aquellos que cuidan su salud y la de los suyos, unos pañales para padres responsables, una residencia para personas libres... La ética se ha hecho presente en el marketing porque la publicidad apela a nuestra manera de ser, de hacer y de relacionarnos con los demás; desprecia unas formas de vida y glorifica otras; persigue influenciarnos, impactarnos, escandalizarnos, transformarnos.

Pronto los nuevos movimientos sociales aprovecharon esta estrategia comercial «del ser», llamando a boicotear aquellas empresas que no eran o hacían lo que se considera correcto, por ejemplo porque no eran respetuosas con los derechos humanos o con el medio ambiente²¹. Si lo que se adquiere es, más que un producto, un valor, un *êthos*, en este *êthos* no puede haber ningún hecho inmoral relevante. Así pues, se insta al consumidor no solo a no ser partícipe de las actuaciones de una empresa, sino a no ser inmoral adquiriendo este producto-carácter. Desde entonces, y provocado también por otros factores que hemos visto y veremos, las empresas cuidan su moral, porque ya no basta con un control de calidad del producto, sino que también es necesario un control de la *eticidad* del producto.

En una organización de la acción psicosocioeducativa o sociosanitaria, confluye una gran cantidad de miradas que la organización debe tener en cuenta y cuidar (*stakeholders*, dice la reciente nomenclatura), de las cuales cabe destacar la de las personas atendidas, las administraciones públicas, los medios de comunicación y la sociedad en general. Sin menospreciar la importancia real que tiene para la calidad de un servicio cuidar la imagen corporativa, algunas organizaciones se entregan a la hipocresía del espectáculo, a la venta de mentiras o de imágenes, lo cual es siempre lamentable pero se convierte en despreciable cuando detrás de la cortina hay injusticia y malas prácticas profesionales.

4. Responsabilidad social corporativa o empresarial

El concepto de responsabilidad social corporativa o empresarial (*corporate social responsibility*) aparece también en las décadas de 1960 y 1970 en Estados Unidos. Algunos autores sitúan sus antecedentes en el cooperativismo del siglo XIX, que intentaba conciliar la eficacia empresarial con la justicia y la solidaridad, y señalan que el siglo XX le añadió la sostenibilidad ambiental. A pesar de que es un concepto que se redefine continuamente, hay tres aspectos recurrentes: la voluntariedad, la responsabilidad social y la responsabilidad medioambiental. Es necesario señalar que la estrategia europea presentada en 2011 introduce una nueva definición de responsabilidad social empresarial como «la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad»²².

No cabe duda de que todas las organizaciones tienen responsabilidades sociales, aunque sea porque deben cumplir las leyes establecidas. Sin embargo, cuando se habla de responsabilidad social corporativa se hace referencia, tal como señala el *Libro verde de la Comisión Europea*, a «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». De un proceso por medio del cual «las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio» asumiendo una responsabilidad que «se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito». «Ser socialmente responsable –continúa el documento– no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores»²³. El Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas creado por el Gobierno de España en 2005 dice que «La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones»²⁴.

Así pues, las organizaciones se ven empujadas, ya sea por convicción, imposición o marketing, a incorporar en su estrategia compromisos sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos.

5. Algunas estrategias de implementación de la ética en las organizaciones

De nuevo es necesario recurrir a las tres principales maneras de decir *ética* (para referirse a normas de comportamiento, a una actividad reflexiva y a la manera de ser o carácter) puesto que, a mi entender, nos señalan también las principales maneras y estrategias de implementarla en las organizaciones.

La ética entendida como moral, como conjunto de valores, principios y normas de comportamiento, se concreta hoy en una gran multitud de documentos: declaraciones y leyes internacionales, legislación del país, códigos deontológicos de todas las profesiones presentes en la entidad, protocolos de buenas prácticas etc., y también en los códigos ético de la entidad.

A pesar de que lo mejor es disponer de pocos documentos de referencia, los códigos éticos de una entidad pueden convertirse en una oportunidad para mejorar. Pueden ser el catalizador de un proceso permanente de identificación de las cuestiones éticamente controvertidas de la práctica profesional y de profundización de valores, principios y derechos, el lugar donde se plasma el resultado de la deliberación entre todos los agentes. Deberían ser el punto de encuentro de un proceso siempre abierto. Un código ético no es nada, hacerlo lo es todo²⁵. Sin embargo, el código ético y la normativa y procedimientos que suelen acompañarlos pueden convertirse en documentos que no tienen otra función que cumplir el trámite administrativo que alguien ha diseñado. O incluso peor: devenir documentos dogmáticos al servicio del paternalismo o de acciones defensivas. Cuando ocurre esto, se contribuye a la banalización y destrucción de palabras e ilusiones.

Llegamos así a la segunda manera de usar el término *ética*: como reflexión que indaga las sombras, las grietas, los límites, las contradicciones y lo que es susceptible y deseable de cambio en el ámbito de la moral. Para este ejercicio de reflexión permanente, las organizaciones pueden dotarse de comités de ética, como se ha hecho en el ámbito sanitario²⁶, o de espacios y tiempos de reflexión y actuación ética.

Los comités de ética son órganos colegiados de deliberación, con carácter consultivo e interdisciplinar, creados en los centros, servicios y establecimientos de titularidad pública o privada, para el análisis y asesoramiento sobre cuestiones de carácter ético que surjan en el ámbito asistencial y para la promoción de una cultura de excelencia ética, con el fin de contribuir al respeto y desarrollo de los derechos y al bienestar de las personas. Se recomienda que estén formados por entre diez y quince personas que deben actuar en nombre propio, que el perfil sea representativo de los diferentes colectivos y profesio-

nes que conforman la organización o el servicio de referencia, que se incluya a un jurista y a un filósofo, y que al menos uno de ellos no pertenezca a la organización.

Un comité de ética no es siempre un instrumento adecuado para la implementación y cuidado de la ética aplicada en una organización psicosocioeducativa o sociosanitaria. A veces, porque el reducido tamaño de la organización no permite crear este tipo de estructura. Otras veces, porque sus componentes carecen del tiempo, la formación o los recursos necesarios para abordar y dar buenas respuestas a las situaciones complejas que se les plantean y para promover prácticas y dinámicas en la organización que persiguen la excelencia ética. Sin embargo, las organizaciones necesitan pensar los aspectos éticos que les incumben y de ahí que deban crear espacios de reflexión y actuación ética. Espacios y tiempos **a)** en los que identificar aquellos aspectos éticos de la práctica profesional que los inquietan a fin de darles respuestas cada vez mejores; **b)** para profundizar en las buenas prácticas que cuidan y hacen realidad en el día a día los grandes valores, principios y derechos proclamados; **c)** para la formación, la investigación y la innovación en temas de ética, y **d)** para contribuir a formar un buen carácter de la organización, lo cual nos lleva a la tercera forma de entender la ética.

No está de más recordar de nuevo la concepción aristotélica de excelencia ética como excelencia en el carácter y las costumbres que se adquiere al lado de personas excelentes en organizaciones excelentes. Para la implementación de la ética así entendida en una organización, los documentos que recogen principios y buenas prácticas y la reflexión sobre ellos, o a partir de ellos, son importantes, pero el cultivo de las virtudes de las personas y de las organizaciones deviene imprescindible. Si retomamos la teoría de la acción comunicativa de Habermas, la gramática humana de Virno y la alteridad de Levinas, podemos considerar que el carácter de una organización se concreta en la calidad de la comunicación intersubjetiva existente entre los profesionales y entre estos y las personas atendidas, en la calidad de sus lenguajes de todo tipo, incluidos los afectivos y emocionales, en la actitud proactiva ante los problemas e imprevistos, en la capacidad de análisis y de hallar soluciones creativas, en un ser-ahí comprometido y en un deseo de bienaventuranza y estimación hacia los demás.

Notas

¹ Por ejemplo: Tom Beauchamp y Norman Bowie publican *Ethical Theory and Business* (1979); Thomas Donaldson y Patricia Werhane, *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (1979); Vincent Barry, *Moral Issues in Business* (1979); Richard De George, *Business Ethics* (1982); Manuel G. Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases* (1982).

² Por ejemplo: *Business and Professional Ethics Journal* (1981), *Journal of Business Ethics* (1982), *Business Ethics* (1987), *Etica degli affari* (1987), *Business & Society* (1990), *Business Ethics Quarterly* (1991), *Business Ethics. A European Review* (1992).

³ Por ejemplo: Bentley College Center for Business Ethics (1976), Society for Business Ethics in America (1980), Institute for Business and Professional Ethics (1985), Institute of Business Ethics (1986), European Business Ethics Network (1987), International Society for Business, Economics and Ethics (1989), International Association for Business and Society (1990).

⁴ José Félix Lozano dice que: «Según datos de Bentley College (Wittmann, 1995), en 1984-1985 el 75% de las 1.000 compañías más grandes del mundo tenían un código ético; este porcentaje llegó al 93% en 1989-1990. Estudios más recientes (Guillen, Melé y Murphy, 2002) confirman la tendencia. Según datos de otro estudio citado en este (Murphy, 2002), el 93% de las compañías norteamericanas más importantes tienen un código escrito y, lo que para nosotros es más significativo, el 70% de estos documentos se han creado en la última década». J. F. Lozano (1999). «Posibilidades y limitaciones de los códigos éticos y deontológicos». En: J. R. Flecha (ed.). *Europa, ¿mercado o comunidad?* (pág. 72). Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca.

⁵ M. Friedman (1970, septiembre). «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits». *New York Times Magazine*. Milton Friedman, gran representante del liberalismo económico y que en 1976 obtuvo el premio Nobel de Economía, considera que la responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios respetando las reglas básicas de la sociedad, encarnadas en la ley y en las costumbres éticas.

⁶ J. Rawls (1971). *A Theory of justice*. Traducción castellana de M. D. González (1995). *Teoría de la justicia*. Madrid: Fondo de Cultura Económica. H. Jonas (1979). *Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Traducción castellana de J. M. Fernández (1995). *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.

⁷ A. Cortina (2005). «La ética en las organizaciones sanitarias: una nueva oportunidad para la empresa» En: D. García Marzá (dir.). *La apuesta ética en las organizaciones sanitarias* (pág. 12). Castellón: Universitat Jaume I.

⁸ D. García-Marzá (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza* (págs. 127 y 20-22). Madrid: Editorial Trotta.

⁹ R. D. Putnam (ed.) (2001). *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Traducción castellana de J. L. Gil Aristu (2003). *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario* (pág. 14). Barcelona: Galaxia Gutenberg – Círculo de Lectores. Como explica Putnam en la introducción de su libro, el concepto *capital social* apareció por primera vez en un artículo de Lyda Judson Hanifan publicado en 1916 y titulado «The Rural School Community Center». Hanifan era un joven educador y reformador social del partido progresista de Virginia que llegó a la conclusión de que los graves problemas sociales, económicos y políticos de las comunidades rurales empobrecidas en las que trabajaba solo podían resolverse reforzando las redes de solidaridad entre sus ciudadanos y utilizó conscientemente el término *capital* para forzar a los hombres de negocios y economistas a reconocer la importancia productiva de los activos sociales.

¹⁰ D. García-Marzá (2004). «La dimensión ética del diseño institucional». En: *Ética y gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI* (pág. 36). Granada: Editorial Comares.

¹¹ B. Mandeville (1723). *La Fable des abeilles*. Traducción de J. Ferrater (1982). *La fábula de las abejas o los vicios privados hacen la prosperidad pública*. México D. F.: Fondo de Cultura

Económica. A. Smith (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (libro I, cap. II). Traducción castellana de C. Rodríguez (1995). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza Editorial. No puedo resistirme a escribir aquí el sugestivo título de la obra de Katrine Marçal: K. Marçal (2015). *Who Cooked Adam Smith's Dinner? A Story About Women and Economics*. Traducción castellana de E. García-Posada (2016). *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith? Una historia de las mujeres y la economía*. Barcelona: Debate.

¹² A. Z. Carr (1968) «Is bluffing ethical?». *Harvard Business Review* (vol. 46, n.º 1, págs. 143-153).

¹³ M. Marzano (2008). *L'éthique appliquée*. París: Presses Universitaires de France («Que sais-je?»).

¹⁴ L. Kohlberg; F. C. Power; A. Higgins (1987). *Lawrence Kohlberg's approach to moral education*. Traducción castellana de A. Bonanno (1997). *La educación moral según Lawrence Kohlberg*. Barcelona: Gedisa.

¹⁵ R. D. Putnam (ed.) (2001). *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Traducción castellana de J. L. Gil Aristu (2003). *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Barcelona: Galaxia Gutenberg – Círculo de Lectores.

¹⁶ D. García-Marzá (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza* (págs. 47-48). Madrid: Editorial Trotta.

¹⁷ P. Virno (2001). *Grammatica della Moltitudine. Per una analisi delle forme di vita contemporanee*. Traducción castellana de A. Gómez; J. Domingo; M. Santucho (2003). *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas* (pág. 15). Madrid: Traficantes de Sueños.

¹⁸ A. MacIntyre (1984). *After Virtue*. Traducción castellana de A. Valcárcel (2001). *Tras la virtud* (cap. 14). Barcelona: Crítica.

¹⁹ P. Virno (2001). *Grammatica della moltitudine. Per una analisi delle forme di vita contemporanee*. Traducción castellana de A. Gómez; J. Domingo; M. Santucho (2003). *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*. Madrid: Traficantes de Sueños.

²⁰ K. Marx (1844). *Ökonomisch-philosophische Manuskripte*. Traducción castellana de F. Rubio Llorente (1968). *Manuscritos: economía y filosofía* (págs. 108-109). Madrid: Alianza Editorial.

²¹ Por ejemplo, las campañas internacionales contra Nestlé por sus campañas contra la leche materna en África, Nike por la explotación del trabajo infantil y esclavo, Mercedes Benz por sus acciones en fábricas de armas, Chevron-Texaco por derramar billones de tóxicos en el Amazonas, Zest por hacer experimentos con animales, etc.

²² European Commission (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*.

²³ Comisión de las Comunidades Europeas (2001, julio). *Libro verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.

²⁴ Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas (2007). «Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas» (pág. 7). Ved también: Gobierno de España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas. Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora*.

²⁵ M. Kaptein; J. Wempe (1998). «Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics». *Journal of Business Ethics* (n.º 17, pág. 853).

²⁶ En el ámbito sanitario, los llamados comités de ética asistencial han sido regulados por decretos de las distintas comunidades autónomas.