

# Códigos Éticos

## Resumen

En los últimos años, el paso de las palabras a los hechos en el ámbito de la ética de los negocios y las organizaciones ha sido un proceso creciente. Durante la década de los 80 y 90 se dedicaron esfuerzos en justificar la necesidad y posibilidad de la ética en la empresa; en esta década el trabajo se centra en el desarrollo efectivo de la dimensión ética de las empresas y organizaciones de todo tipo. En esta línea se ubican los códigos éticos que aquí vamos a presentar. Estos instrumentos, que han surgido tal como se conocen a finales de los noventa, se han desarrollado desde dos perspectivas diferentes e incluso antagónicas que conviene conocer: el enfoque de cumplimiento y el enfoque de integridad. Dependiendo de cual optemos, la metodología de elaboración y el resultado serán diferentes.

En este artículo se presenta una definición de códigos éticos, de sus funciones y su origen para terminar con unas indicaciones básicas del que consideramos que es un buen proceso de elaboración y desarrollo de los códigos. En las conclusiones se destacarán las lecciones aprendidas en estos años y los retos que nos quedan para el futuro, y que deberán ser resueltos si se quiere construir unas instituciones y, en definitiva, un mundo más justo.

**Palabras clave:** Ética cívica, códigos éticos, responsabilidad, integridad, valores.

## Introducción

**L**os códigos éticos son uno de los mecanismos más utilizados para desarrollar la ética en las organizaciones. Es un hecho innegable que en los últimos años el número de empresas que han elaborado y puesto en práctica un código ético ha aumentado de forma considerable. Según los datos del Bentley College (Wittmann, 1995) en 1984/85 el 75% de las 1000 compañías más grandes del mundo tenían un código ético; ese porcentaje llegó a 93% en 1989/90. Estudios más recientes (Guillen, Melé y Murphy, 2002; Kapstein, 2004) confirman la tendencia. Según Murphy (2000), el 93 % de las compañías norteamericanas más importantes tienen un código escrito, y, lo que nos parece más

destacable es que el 70% de estos documentos se han creado en la última década. En España, el 63% de las 500 empresas con más empleados tienen códigos escritos y del resto de empresas que no tienen documento escrito, el 27 % de ellas afirman que están pensando en introducir uno en el futuro (Guillén, Melé, Murphy, 2002).

Estos datos avalan el creciente interés del mundo empresarial por las cuestiones éticas y la responsabilidad social. Este interés tiene, a nuestro juicio, una doble fuente: por un lado, la demanda de los clientes y sociedad en general, y por otro, la necesidad de mejorar los sistemas de gestión y fomentar la innovación. El primer criterio se puede apreciar en los resultados del estudio de The Millenium Poll on Corporate Social Responsibility

realizado en 1999 entre más de 25.000 personas en 23 países en el que se concluía que uno de cada cinco encuestados afirmaba que en sus actos de compra ha recompensado o castigado a empresas según su comportamiento social. El segundo factor importante encuentra su confirmación en estudios que reconocen el impacto que los códigos éticos tienen en la conducta de las personas en su ámbito de trabajo. El Estudio de Somer (2001) sugiere que las organizaciones que promueven comportamiento ético a través de los códigos éticos consiguen importantes beneficios incluyendo menores conductas incorrectas y mayores niveles de compromiso con la empresa. Todos estos datos inciden en la afirmación de Adela Cortina cuando dice: “Los marcos éticos sin herramientas para integrarlos en la vida cotidiana están vacíos, y las herramientas sin marcos están ciegas” (Cortina, 2004: 13).

Para que los códigos éticos sean realmente unos instrumentos al servicio de la legitimidad social de la empresa y de la calidad de gestión es imprescindible que se defina muy bien su función, su ámbito de aplicación y su proceso de elaboración. Lamentablemente algunas de las iniciativas para el desarrollo de este tipo de documentos han buscado más el conseguir una buena imagen que un compromiso sincero con la responsabilidad organizativa.

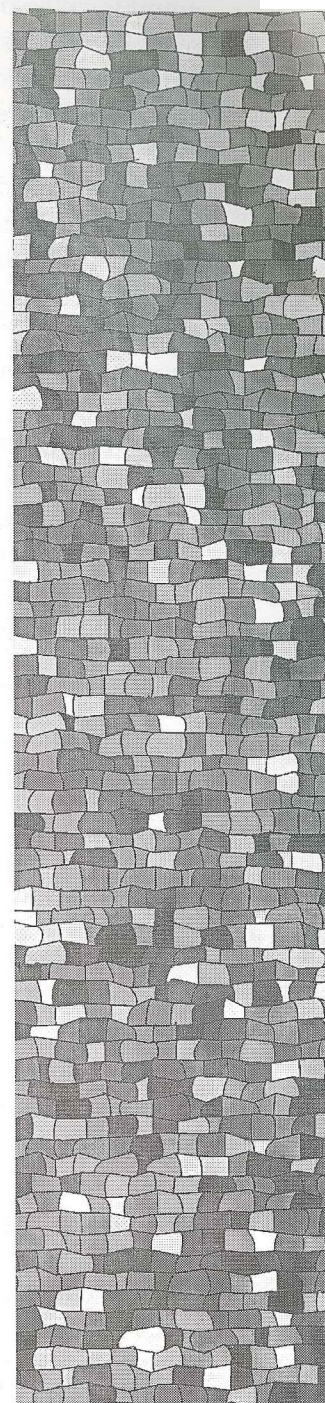
En esta sesión se hará un breve repaso del origen de estos documentos, una definición y clarificación de los diversos documentos de autorregulación, una presentación detallada de los códigos de buen gobierno, y se terminará presentando unas directrices generales para el desarrollo de códigos éticos en las empresas y organizaciones.

## 1. Códigos éticos y cultura empresarial

El desarrollo de los códigos de ética en las empresas ha ido en paralelo con la concepción de empresa que se tiene. No es coherente, ni efectivo, que una empresa con una estructura taylorista, fuertemente jerarquizada y con una visión mecanicista de la organización desarrolle un código ético.

En las últimas décadas la empresa ha pasado de ser concebida como una máquina de producción o un centro de explotación a considerarla como una institución pública con un importante papel social (Steinmann / Löhr, 1994; Handy, 2003). Como consecuencia, las exigencias que se le presentan han cambiado considerablemente y el rol de la empresa también. Es así como los accionistas quieren una gestión mejor y más transparencia, los empleados más y mejor trabajo, los consumidores exigen más calidad, la sociedad demanda más desarrollo económico; y además, las demandas de mayor compromiso con los Derechos Humanos, más implicación en la protección medioambiental, más diálogo con los stakeholders\*, y sobre todo más información sobre el impacto de sus decisiones, no dejan de crecer. La forma en que las empresas responden a estos nuevos retos supone la conformación de una nueva cultura empresarial.

Lo que se entiende por cultura empresarial es un conjunto de normas y valores que existen en una empresa en referencia a las relaciones jefes-colaboradores, dinámica de grupos y la influencia del entorno. Por decirlo en palabras de García-Echevarría y Pümpi: “Bajo el concepto de cultura empresarial entendemos el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa” (García- Echevarría, S. / Pümpin, C. 1988:20).



En cualquier caso no conviene confundir cultura empresarial con ética empresarial, pues si bien es cierto que ambas se complementan, no son lo mismo. La diferencia fundamental es que la ética empresarial se ocupa del plano normativo -de lo que debería ser-, mientras que la cultura empresarial se ocupa del plano descriptivo -de cómo es la empresa-.

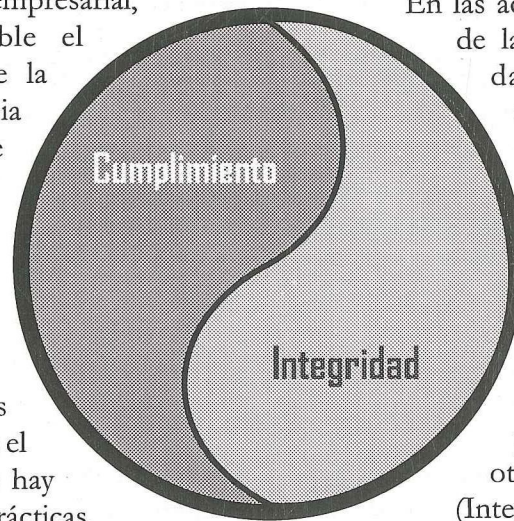
Tanto en los códigos éticos como en cualquier iniciativa de desarrollo ético se debe tener claro que no basta con una descripción de los valores y prácticas de la empresa; y desde luego, lo que “de hecho” se vive en la organización no debe ni imponerse ni limitar lo que la organización debería ser. Se debe dar una primacía de la ética sobre la cultura empresarial. Pero eso no significa perder de vista ni relegar la cultura empresarial, puesto que sólo es posible el desarrollo moral a partir de la descripción y de la conciencia crítica de la cultura que se posee.

La referencia a la cultura empresarial es imprescindible en el desarrollo de los códigos éticos por dos razones fundamentales: una, porque en el desarrollo de un código ético hay que tener muy en cuenta las prácticas, los hábitos y las ideas que de hecho ya se viven en esa organización; y otra, porque una de las funciones del código ético es modificar la cultura corporativa. En este segundo aspecto es en el que se pueden entender los códigos éticos como herramienta de gestión (García-Marzá, 1994).

Este papel de los códigos de ética como conformadores de la cultura corporativa no deja de ser conflictivo. Según las referencias del *Institut for Business Ethics* ya en 1973 la investigación de la *Foundation for Business Responsibility* puso de manifiesto que los directivos de compañías públicas consideraban los códigos éticos como un mecanismo eficaz para mantener altos estándares de integridad en los negocios (Weller, 1988). Y en

investigaciones posteriores se afirma que: “Los códigos son una herramienta de gestión útil” (Webley, 1995: 1). A nuestro juicio, aun valorando en toda su importancia esta función de “conformador de la cultura”, no se debe caer en el error de entender los códigos como un instrumento al servicio de la dirección de la empresa. Como más adelante se presentará, los códigos éticos deben recoger los aspectos convencionales de la cultura empresarial, pero deben permanecer abiertos a las cuestiones posconvencionales y a las demandas de los afectados por la organización (Lozano, 1997).

## 2. La integración de la ética en las organizaciones: Cumplimiento vs. Integridad.



En las actuales iniciativas de integración de la ética en la empresa se están dando dos filosofías o dos enfoques claramente distintos e incluso, en algunos aspectos incompatibles. Uno es el que se ha dado en llamar enfoque de cumplimiento (*Compliance approach*), cuyo objetivo es establecer un sistema de incentivos y castigos de tal forma que consigamos que las personas cumplan las normas; otro es el enfoque de integridad (*Integrity approach*) que busca el compromiso voluntario con unos valores compartidos y que han sido fruto del consenso (Steinmann / Scherer, 1998; Paine, 1994).

Posteriormente, se analizará con más detalle esta distinción, pero antes convendría hacer unas observaciones sobre otros dos tipos de enfoques en el desarrollo de mecanismos y procesos de desarrollo ético: los que tienen como destinatario a la persona y los que tienen como destinatario la estructura de la organización en las iniciativas de integración ética.

Los mecanismos que tienen como destinatarios las personas tienen como objetivo cambiar la conciencia de las personas y sus motivaciones para

actuar. Estos mecanismos, entre los que cabe destacar los procesos de formación ética, los credos corporativos y los foros de discusión, consideran que el desarrollo de la ética en las organizaciones sólo es posible si las personas que allí trabajan tienen sensibilidad para captar los problemas éticos y son conscientes de su importancia. Estos mecanismos suelen proponer normas con contenido y aproximarse mucho a la praxis cotidiana de las personas. Sus estrategias no son sólo el uso de argumentos racionales, sino que también se apela frecuentemente a aspectos simbólicos y cuestiones afectivas para conseguir la “transformación” de las actitudes de las personas.

**El objetivo primordial que persigue la estrategia de cumplimiento es prevenir la conducta criminal e ilegal que pueda ocasionar problemas con las autoridades judiciales; mientras que las estrategias de integridad tienen por objetivo favorecer la conducta responsable de las personas.**

Los mecanismos que tienen como destinatarios las estructuras tienen el objetivo de crear unas condiciones tales en las que la actuación ética de las personas no sólo sea posible, sino que sea “el único” camino posible. Entre estos mecanismos cabe destacar los códigos deontológicos profesionales, las auditorías éticas y las normativas estatales (*U.S. Sentence Guidelines*) y supranacionales (las recomendaciones de la OCDE). El tipo de normas de estos documentos son procedimentales con un carácter objetivo y comprobable. Pretenden crear estándares para el comportamiento ético así como mecanismos de control y castigo para garantizar su cumplimiento.

Coincidimos con Hoffman, Driscoll y Painter-Morland (2001) cuando afirman que estos enfoques no son antagónicos, sino

complementarios y que hay que entenderlos como un continuo que vaya desde la pura imposición hasta la autorregulación. Es de esperar que en determinadas organizaciones y en determinados procedimientos predomine un enfoque sobre el otro; pero cualquier mecanismo o procedimiento que ignore sistemáticamente cualquiera de ellos está condenado al fracaso: las personas sólo actuarán éticamente si quieren (necesidad de educar la voluntad) y si pueden (si se dan unas condiciones estructurales adecuadas). “Gestionar la tensión creativa y la interdependencia entre la autonomía moral individual y la autoridad institucional es el desafío esencial de establecer una cultura corporativa ética” (Hoffman, et. Al. 2001:39).

Véase ahora con más detalle la diferencia entre el enfoque de cumplimiento y el enfoque de integridad. Para destacar las características esenciales del enfoque de cumplimiento con las normas y el de integridad se puede establecer unas comparaciones en base a algunos ámbitos concretos como pueden ser el ethos, el objetivo, el liderazgo, los métodos y las asunciones de comportamiento. La estrategia de cumplimiento fomenta un ethos de las personas de “cumplidores de las normas”, lo que aquí se espera es que cada uno actúe de acuerdo a los estándares impuestos externamente. Por su parte, las estrategias de integridad fomentan un ethos de autocontrol y responsabilidad en el que se espera que las personas actúen de acuerdo a los estándares acordados por ellos mismos.

El objetivo primordial que persigue la estrategia de cumplimiento es prevenir la conducta criminal e ilegal que pueda ocasionar problemas con las autoridades judiciales; mientras que las estrategias de integridad tienen por objetivo favorecer la conducta responsable de las personas.

El liderazgo en el desarrollo de las estrategias de cumplimiento recae en los abogados o personal del departamento jurídico. Por su parte, en las estrategias de integridad el liderazgo es desarrollado por los directivos de la organización con ayuda del departamento jurídico, pero también

de otros expertos entre los que cabe destacar los de recursos humanos. Y finalmente, por lo que hace a las asunciones de comportamiento, las estrategias de cumplimiento asumen que las personas son sujetos guiados únicamente por su propio interés material; mientras que las estrategias de integridad asumen que las personas son seres sociales guiados, no sólo por sus intereses materiales, que también los tienen, sino también por valores e ideas.

Una vez presentadas las diferencias entre estos dos enfoques conviene que ahora se sitúen los diversos mecanismos de autocontrol que han desarrollado las organizaciones códigos éticos, códigos deontológicos, códigos de buen gobierno, credos corporativos, etc. en el marco entre el enfoque de integridad y el de cumplimiento.

Si se tiene en cuenta el lugar donde se desarrollan podemos establecer una clasificación general (tabla 1) entre documentos elaborados por la propia organización para fomentar los comportamientos éticos en ella, y documentos elaborados externamente al ámbito de aplicación. Así nos saldría un cuadrante en el que se puede situar los diferentes mecanismos de autocontrol y que van a dar una clasificación muy ilustrativa e información muy valiosa sobre su naturaleza, efectividad e implicaciones.

**Tabla 1:**

Clasificación de los mecanismos de integración ética  
(Fuente: Felix Lozano, 2004)

	Integridad	Cumplimiento
<b>Interno a la Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos éticos</li> <li>- Credos Corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos de buen gobierno.</li> <li>- Informes de Responsabilidad Social Empresarial</li> </ul>
<b>Externo a la Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foros de reflexión ética.</li> <li>- Procesos de diálogo los Stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos deontológicos profesionales.</li> <li>- Normativas de los organismos internacionales</li> <li>- Auditorías y certificaciones éticas.</li> <li>- Códigos éticos sectoriales</li> </ul>

Conviene aclarar que se han situado los Códigos de Buen Gobierno a nivel interno de la organización, porque aunque la mayoría de ellos (el informe Cadbury, el informe Olivencia, el informe Aldama, etc.) son recomendaciones generales que han sido elaborados por comisiones de expertos, es la organización la que lo acepta y lo tiene que adaptar a su realidad y desarrollarlo en su propio Consejo de Administración. De hecho, el Informe Cadbury afirma: “Creemos que nuestro enfoque, basado en el cumplimiento con un código voluntario junto a la información, será más afectivo que un código estatutario”. (Informe Cadbury, 1992, 1.10)

### 3. Códigos éticos empresariales

Al centrarse ahora en los códigos éticos empresariales propiamente dichos, es decir, en esos documentos que elaboran las empresas para hacer públicos sus criterios de actuación internos y externos, conviene empezar recordando la importancia del proceso de elaboración para la credibilidad y legitimidad del documento. Como reconocen algunos autores, entre ellos M. Kaptein y J. Wempe: “Un código no es nada, hacer el código lo es todo” (Kaptein y Wempe, 1998: 853). Es importante no perder esto de vista, puesto que suele ocurrir que los códigos se elaboran rápidamente y de cualquier forma por los dirigentes de la organización y no se sienten como propios por parte del resto de la organización, ni ganan la credibilidad de la sociedad. Para evitar estos escepticismos, es importante empezar por definir qué se entiende por código de ética, puesto que como se ha visto en las páginas anteriores, en ocasiones, documentos similares y con la misma finalidad reciben nombres distintos. Tal y como afirma García-Marzá: “Detrás de nombres como códigos de empresa, credos corporativos, proyectos de empresa, declaraciones de valores, principios rectores, códigos de conducta, etc. encontramos siempre, de forma más o menos sistemática y explícita, una declaración de la apuesta ética de la empresa, de su posición ante los grupos de intereses y de las obligaciones y compromisos que piensa adquirir” (García-Marzá, 2004: 246). Pero también se cree que es oportuno clarificar qué se entiende por código ético para evitar confusiones y posibles manipulaciones.

Para Wittmann (1995) un código es una autoobligación institucionalizada con la que se quiere afirmar hacia adentro y hacia fuera un compromiso con unas pretensiones éticas fundamentales a la hora de tomar decisiones. Schwartz entiende el código ético como: “un documento formal, escrito y distinguible, que consiste en unos estándares morales usados para guiar la conducta de la organización y/o de los trabajadores” (Schwartz, 2001: 248).

Por su parte, Jacquie L'Etang distingue claramente los códigos de ética de los códigos de conducta y de los códigos de prácticas por su contenido: “Hay una diferencia entre códigos de ética, códigos de conducta y códigos de práctica, aunque a menudo se refiere a ellos como si fueran lo mismo; cada uno de ellos debe incluir exigencias técnicas, prudenciales y éticas. (...) Códigos de ética pueden ser distinguidos por ser un corto listado de principios éticos expresados en un modo imperativo” (L'Etang, 1995: 737).

Aun cuando estas definiciones no son incorrectas, creemos que en ellas falta un rasgo esencial de los códigos éticos como es el reconocimiento público y explícito de las responsabilidades corporativas voluntariamente asumidas. Así lo reconoce la definición de presenta García-Marzá: “estos documentos representan esfuerzos por hacer públicas las pautas con las que se quiere identificar a una empresa y orientar la conducta con los miembros de la organización” (García-Marzá, 2004: 246). Por su parte, Josep María Lozano considera que un código de ética es la expresión escrita de: “la voluntad de formular reflexivamente las responsabilidades compartidas en una organización y de expresar públicamente los criterios, los valores y las finalidades que la identifiquen” (Lozano, 1997: 186).

De esta afirmación se puede extraer una serie de rasgos que se consideran esenciales en un auténtico código ético:

- Para empezar, conviene destacar la importancia de cómo se formulan las responsabilidades; se trata de formular reflexivamente las responsabilidades compartidas. Es decir, no se trata ni de inculcar

ni de imponer normas concretas a los destinatarios del código, sino de reflexionar sobre cuáles son las responsabilidades compartidas y por qué. El grado de reflexión implica un proceso participativo y dialogado de toma de conciencia de las responsabilidades no sólo como persona autónoma, sino también como organización.

- Es importante hacer notar también el énfasis en las responsabilidades compartidas. Esto implica que no basta con hacer una grandilocuente declaración de principios, sino que se debe ser realista y coherente y pensar en las consecuencias de nuestras acciones como persona y como organización.

- También es importante el hecho de que se

**Hay algunas organizaciones que consideran que el código ético como un documento interno que no debe ser conocido por el público. A nuestro juicio, esto es un error puesto que una de las funciones esenciales del código ético es la de generar legitimidad entre los Stakeholders externos de la organización, algo que obviamente se pierde si no se da a conocer.**

pretenda hacer público. Hay algunas organizaciones que consideran el código ético como un documento interno que no debe ser conocido por el público. A nuestro juicio, esto es un error puesto que una de las funciones esenciales del código ético es la de generar legitimidad entre los Stakeholders externos de la organización, algo que obviamente se pierde si no se da a conocer. Como afirma García-Marzá (2004): un código ético es fundamentalmente un compromiso público. Por otra parte, al hacer público las responsabilidades y obligaciones autoimpuestas se está asumiendo un rasgo esencial de la ilustración como es el uso público de la razón y favoreciendo la crítica razonada de los miembros de la organización, así como de la sociedad en general.

- Finalmente, se considera interesante el hecho de que un código no se reduzca meramente a enunciar los fines de la organización o sus valores, sino que sea un conjunto de finalidades, valores y criterios bien organizados y armónicamente estructurados. A nuestro juicio, si se tuviera en cuenta esta definición y se la desarrollara se llegaría a unos documentos efectivos y de gran nivel ético. Algo que lamentablemente no se está dando, y que lleva aparejado un elevado escepticismo respecto a estos documentos.

Siguiendo el análisis de García-Marzá, se considera que las principales críticas que han recibido estos documentos han sido:

- Su falta de relevancia práctica. La mera enunciación de los valores o principios éticos no conduce a mejorar el ethos corporativo. El impacto efectivo de los códigos éticos exige un proceso participativo de elaboración, tal y como hemos dicho anteriormente, y sobre todo un proceso permanente de desarrollo mediante el cual las afirmaciones del código se vayan incorporando a todas las acciones y decisiones organizativas. Si sólo se escribe el código, no hemos hecho casi nada.

- La segunda gran crítica que han recibido estos documentos ha sido su carácter instrumental. Es decir, que muchos de ellos no se han elaborado con el fin fundamental de mejorar el nivel ético de la organización, sino con el de mejorar su imagen pública o servir de mecanismo de control para determinados grupos de intereses. Conocemos de varias organizaciones que han elaborado un código de ética como reacción a algún escándalo en el que se han visto implicadas o porque la competencia lo había presentado públicamente.

- Y la tercera gran crítica que nos presenta García-Marzá es la función ideológica que se otorga a estos documentos. Para algunos, como N. Klein, (2002) o I. Ramonet (2003) estos documentos vienen a ser algo así como el "opio del pueblo" que utilizan las empresas para transmitir a la sociedad que tiene preocupaciones éticas y evitar con ello el desarrollo de una regulación legal más restrictiva. Aun cuando se cree una crítica radical y poco justificada, la

verdad es que hay algunos casos lamentables que apoyan estos argumentos. Y estos casos han calado muy hondo en la opinión pública.

Otra cuestión importante para poder contestar a las críticas es reconocer las limitaciones de los códigos éticos y ser realistas. Los códigos éticos han demostrado ser un buen instrumento para mejorar el compromiso ético de las personas en la organización y de la propia organización con la sociedad, pero conviene advertir que los códigos éticos no son la clave a todos los problemas de la organización. De hecho, a las personas a las que se dirigen no es ni a los héroes morales ni a los "mafiosos" sino a la mayoría de las personas. Quien quiera actuar mal seguirá haciéndolo (aunque lo tendrá más difícil) y quienes tengan un elevado compromiso ético verán reforzada su actuación.

Las anteriores críticas y otras que se pueden presentar, se podrían superar fácilmente si hubiera un auténtico compromiso con la mejora ética de la organización. Un compromiso que debe empezar por manifestarse en la seriedad y rigor en el proceso de elaboración del código ético.

#### **4. Recomendaciones para la elaboración de un código ético.**

Coincidimos con Josep María Lozano (1997) en la afirmación de que un código de ética debe regular los comportamientos preconventionales, afirmar las exigencias e identidades convencionales y desarrollar una capacidad posconvencional en la vida de las organizaciones. Y para ello creemos que es importante tener presente unos rasgos esenciales a la hora de empezar a elaborar un código ético.

##### **4.1. Valores versus Normas**

Una primera consideración esencial es la de elaborar un código ético centrado en valores más que en normas. Aun cuando el concepto de valor es complejo, polisémico y de larga tradición vamos a partir de la definición de Valor presentada por Cortina que los entiende como cualidades de lo real que el ser humano descubre creativamente y

que le sirven para acondicionar la realidad (Cortina, et. al., 1996).

Se considera que una organización que busque fomentar la autonomía de las personas, la lealtad crítica y el sentido de responsabilidad debe organizar el código ético en torno a valores y no a normas. Esto no quiere decir que el código deba obviar toda formulación normativa, sino que el centro y la esencia del código debe ser un cuerpo de valores coherentes, reconocidos y compartidos; aun cuando para el desarrollo efectivo de algún valor se deban presentar orientaciones normativas.

Se pueden identificar cuatro ventajas de organizar el código ético entorno a valores:

- Los valores llevan implícitos aspectos cognitivos y emotivos. Los valores se dirigen a generar adhesión y compromiso de la voluntad; apelan a la razón y al “corazón”. Por su parte, las normas buscan que se actúe de acuerdo a la norma; que se realice la acción independientemente de la intención del agente. Las personas se apasionan con los valores no con las normas.

- Los valores son más flexibles y son más adaptables a las situaciones concretas. Mientras que el objetivo de las normas es estandarizar las conductas en situaciones concretas, los valores pretenden homogeneizar las motivaciones de la acción -el por qué las personas hacen las cosas-, de manera que aunque cambien las circunstancias concretas se pueda responder creativamente y no mecánicamente desde la misma convicción.

- Estables. La anterior cualidad de flexibilidad va unida a la cualidad de la estabilidad. Cuando los valores se han interiorizado y llegan a asumirse reflexivamente, el proceso de cambio exige un periodo de tiempo considerable.

- Y una última ventaja, no por ello menos importante, es que los valores dejan mayor espacio a la libertad personal. Mientras que en el caso de las normas suele darse una obediencia acrítica, la realización de los valores exige la participación activa y creativa de las personas. Con lo que necesariamente estamos fomentando el

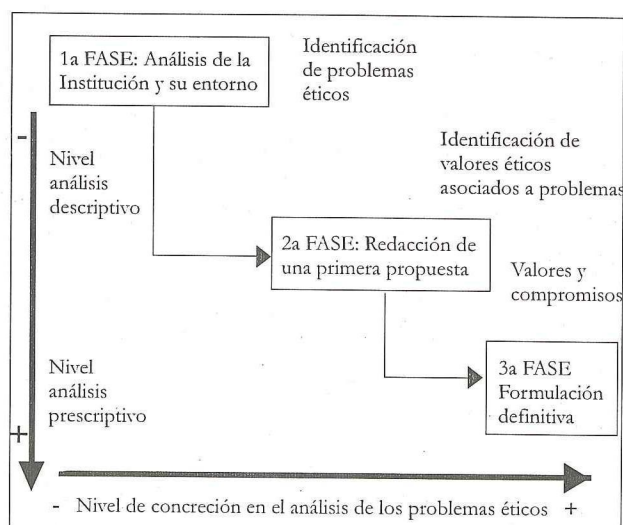
compromiso ético personal y la reflexión sobre las cuestiones éticas.

Se debe insistir en que no se trata de renunciar a dictar normas, sino simplemente a relegarlas a un segundo plano. Por decirlo en palabras de García-Marzá: “Los códigos éticos no constituyen un conjunto de normas, mandatos o prohibiciones, dirigidas a definir qué comportamientos son adecuados o deseables, sino un conjunto de valores que guían la conducta y nos orienta en la toma de decisiones” (García-Marzá, 2004: 251). En cualquier caso, el darle más o menos peso a una formulación u otra debe ser una decisión reflexiva de los líderes de la organización.

#### 4.2. Proceso hermenéutico de elaboración

El proceso de desarrollar un código ético dependerá en gran medida de la organización, su historia, su entorno y sus aspiraciones. Hay diversas propuestas interesantes (Kaptein y Wempe, 1998; Manley II, 1991) de las que hemos partido para presentar nuestra propuesta (Lozano, 2004), que tiene como base filosófica la ética del discurso (Habermas, 1981; Apel, 1988; Cortina 1985, 1994). Para desarrollar un código auténticamente ético creemos que es imprescindible seguir un proceso lógico y hermenéutico racional como el presentado en la figura 1.

Figura 1: Proceso hermenéutico crítico para la elaboración de un código ético.





Se considera que éste es un proceso lógico hermenéutico porque parte de un primer momento de análisis de la realidad organizativa y de la percepción de los stakeholders de la organización; continúa con una evaluación de esa realidad desde categorías éticas de la tradición discursiva (autonomía, postconvencionalidad, respeto, diálogo, etc.) y, finalmente, proponemos integrar las categorías éticas en la propia praxis organizativa. Es hermenéutico porque se hace partiendo de la realidad y, tras pasar por la evaluación ética, se vuelve a la praxis.

a) Análisis de la realidad de la organización y su entorno.

El objetivo de esta fase es triple: (1) Valorar la sensibilidad de los miembros de la organización hacia los problemas éticos. Queremos tener una idea de la importancia que otorgan las personas a las cuestiones éticas en su organización y comprobar si consideran que es positivo poner en marcha esta iniciativa para el incremento de la responsabilidad organizacional. (2) Identificar los valores éticos que se viven en la empresa u organización y que, explícita o implícitamente, se reconoce entre los stakeholders de esa organización. (3) Identificar los problemas éticos que se perciben por parte de las personas: cuáles son los ámbitos más relevantes, más frecuentes y por qué creen que se producen.

Para conseguir este objetivo la metodología que empleamos es de dos tipos: el estudio de documentación y las entrevistas en profundidad. Por una parte, un estudio detallado de la documentación de la organización: memoria de actividades, estatutos, publicaciones propias; y la búsqueda de documentos similares entre otras organizaciones y colectivos profesionales y de los códigos éticos de asociaciones sectoriales. Por otra parte se realizan entrevistas en profundidad con personas de larga trayectoria profesional y reconocido prestigio dentro de la organización.

b) Elaboración de una primera propuesta

El objetivo de la segunda fase es llegar a elaborar un documento básico que recoja los valores

derivados de los problemas enunciados y los valores éticos propuestos explícitamente por los miembros de la organización y de los stakeholders primarios. La metodología de trabajo suele ser la realización de dinámicas de grupo en base al documento que debe presentar de manera estructurada y lo más completa posible la información recogida en la primera fase.

En ocasiones, y dependiendo de la situación concreta de la organización, es oportuno realizar, entre los afectados, un cuestionario que tiene como objetivo fundamental contar con la opinión de la mayor parte de afectados posible y conocer el proceso de realización del código ético.

El objetivo de estas dinámicas de grupo y del cuestionario es dar a conocer el proyecto a un importante número de miembros de la asociación profesional así como perfilar y concretar los problemas éticos que se presentaron en las entrevistas y, sobre todo, seleccionar un número reducido de valores.

c) Fase de formulación definitiva

El objetivo de esta tercera fase es redactar un documento definitivo que contenga los valores y los compromisos organizativos. Para conseguir este objetivo es conveniente realizar una consulta con expertos independientes. Personas expertas en el campo de la ética aplicada y con conocimiento del ámbito de la organización.

Posteriormente, con las sugerencias de los expertos incorporadas, se envía el documento a los máximos responsables de la organización para que lo conozcan en detalle y poder discutir en profundidad los valores y los compromisos asociados. Éste es, a grandes rasgos, el camino que proponemos para la elaboración de un código ético.

Como se ha presentado en la figura 1, el proceso sigue una doble dirección. Desde un nivel de descripción de problemas y valores a un nivel propositivo de valores y compromisos; desde un nivel de problemas éticos generales a un análisis de los problemas más concretos.

### 4.3. Redacción del código ético

Conway y Houlihan (1982) consideran que un código debe ser coherente, claro, amplio e imponible. También Raiborn y Payne (1990) consideran que para que un código sea viable y útil debe ser un documento claro, amplio e imponible. En cuanto a la forma de redacción conviene tener presente algunas recomendaciones de autores como Manley II (1992), Murphy (1998) y especialmente Farrell y Farrell (1998). Consideramos que la redacción de un código de ética debe ser:

- Claro. Un código de ética debe ser un documento de fácil lectura y comprensión. Un código con una redacción clara y ordenada transmite la idea de que en cuestiones morales se tienen claro lo que se quiere decir y lo que se quiere hacer. El uso excesivo de metáforas y otros recursos literarios puede darle una redacción más elegante pero suele ir en detrimento de su claridad y comprensión. Por lo que hace al tono de la redacción puede optarse por un tono más formal o por uno más coloquial. Manley II propone un tono más coloquial y afirma que: “el éxito del código es atribuible, al menos en parte, a la eliminación de la jerga legal y el uso del lenguaje llano en un documento conciso” (Manley II, 1992:31).

- Breve. La mayoría de los códigos suelen tener una extensión entre 10 y 25 páginas (Stevens 1994). Como hemos defendido anteriormente, un código no debe ser un manual con normas para cada situación posible, sino un documento que recoja los aspectos esenciales de la cultura empresarial y de sus aspiraciones éticas.

- Positivo. Parece que hay acuerdo entre los expertos (Frankel, 1989; Manley II, 1992; Kaptein y Wempe 1998; Murphy, 1998; Lozano, 1997) que un código debe ser más un documento inspirador que sancionador y que, por tanto, es preferible un tono positivo que uno prohibitivo.

### 4.4. El contenido de los códigos

Por lo que respecta a los aspectos de contenido, o por decirlo de otra manera, a los valores que debe intentar realizar un código, se puede afirmar que cada organización debe llegar reflexivamente a los valores más coherentes con su entorno, su naturaleza y sus objetivos. No se puede transferir automáticamente los valores de una organización a otra o simplemente traducir las normas de un contexto a otro. La ética del discurso con sus valores implícitos es un buen fundamento para ese proceso reflexivo de descubrimiento de los valores organizativos.

Atreverse a enunciar unos valores esenciales de un código ético es un riesgo que han asumido algunos autores. Así, Raiborn y Payne afirman que: “Los principios éticos fundamentales parten de, e incluyen, los conceptos de integridad, justicia, competencia y utilidad” (Raiborn / Payne, 1990: 884).

Se considera que un código ético debe darle una conformación específica y concreta a los valores de una ética cívica. “La ética empresarial consistiría, por tanto, en el descubrimiento y la

aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista, valores que componen una ética cívica al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según el modelo comunitario, pero siempre empapado de postconvencionalismo” (Cortina, 1994: 89). Lo anterior lleva a proponer los siguientes valores como el sustrato ético sobre el que se asiente un código ético que tenga como finalidad última el fomento de la autonomía moral de las personas: libertad, igualdad, solidaridad, respeto y diálogo. Obviamente no se trata de que todos los códigos que se elaboren contengan explícitamente estos valores, sino que consideramos que ningún código podría presentar valores contrarios a estos. Estos serían los valores éticos mínimos que debería fundamentar cualquier desarrollo ético en una

**Obviamente no se trata de que todos los códigos que se elaboren contengan explícitamente estos valores, sino que consideramos que ningún código podría presentar valores contrarios a estos. Estos serían los valores éticos mínimos que debería fundamentar cualquier desarrollo ético en una organización.**

organización y que conformarían los límites del espacio ético. La modulación concreta, el ámbito de aplicación y los procesos para su desarrollo vendrán condicionados por el entorno socioeconómico y cultural concreto, pero nunca podrán ignorarlos si quiere ser una organización con altura ética.

## Conclusiones

Los procesos de desarrollo ético de las organizaciones son procesos de cambio cultural que requieren tiempo y un gran esfuerzo. Estos procesos pueden aportar grandes ventajas, entre las que cabe destacar el compromiso de los miembros de la organización y el incremento de la confianza y la legitimidad social; pero también tienen el riesgo de asumir compromisos que, en ocasiones, no se pueden cumplir, y sobre todo existe un riesgo de manipulación e instrumentalización de estos procesos para otras metas. Los códigos éticos pueden ser un buen instrumento para la mejora ética de la organización, pero ni son los únicos, ni son suficientes. Los códigos son sólo uno de los pilares fundamentales. Para ser realmente efectivos deben ir acompañados de procesos de formación, de auditorías éticas y de comisiones éticas que refuercen y potencien los valores y compromisos recogidos en el código.

Un código ético debe ser un proceso de reflexión participativa en torno a las responsabilidades que asumen voluntariamente los miembros de una organización o colectivo profesional y no debe ser entendido como un listado de normas o prohibiciones impuestas. Entre sus rasgos esenciales debe estar la solidaridad en la asunción de las responsabilidades por parte de todos los miembros de la organización, y el reconocimiento público de esas responsabilidades y compromisos. Para que un código sea realmente eficaz debe seguir un proceso de elaboración coherente y participativo, y de un proceso de desarrollo, actualización e integración permanente. A nuestro juicio, un proceso coherente será aquel que parta de unos fundamentos éticos claros y que asuma la dinámica de la praxis organizativa. La hermenéutica crítica, tanto por hacerse cargo de las

realidades concretas como por asumir críticamente los principios incondicionados de la conciencia moral posconvencional nos parece una corriente filosófica sobre la que es adecuado fundamentar el proceso de elaboración del código ético. Y como conclusión final sobre el contenido de los códigos éticos es importante, a nuestro juicio, que los códigos vayan más allá de las cuestiones procedimentales y propongan valores y compromisos con contenido coherentes con la realidad de la organización. Unos valores y compromisos que estén a la altura de la ética cívica de las sociedades avanzadas.

## Bibliografía Parcial

APEL, K. O. (1988), *Diskurs und Verantwortung*, Frankfurt am Main, Suhrkamp.

BENSON, G. C. S. (1989), "Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 8: 305-319.

BRIAN, A. (1998), "Professional Ethics and The Culture of Trust", *Journal of Business Ethics*, 17: 391-409.

CADBURY A. [The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd] (1992), *The financial Aspects of Corporate Governance*, London, Burgués Science Press.

CARASCO, Emily F. / Singh, Jang B. (2003), "The Content and Focus of the Code of Ethics of the World's Largest Transnational Corporations", *Business and Society Review*, 108: 1-71-94.

CARROLL, A. B. (1996), *Ethics and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati.

Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas, (2002). [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

CORTINA, A. (1985), *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, Salamanca, Sígueme. Cortina, A. (1993), *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos.

\* Italo Pizzolante señala que "en comunicación estratégica, la expresión genérica y muy global de opinión pública evoluciona necesariamente a través del dibujo cuidadoso de los mapas de imagen, o de percepciones de la empresa, y deja de ser opinión pública para convertirse en opinión de los públicos de la empresa y que hoy reciben el término financiero de stakeholders, es decir, aquellos que le apuestan a la empresa, ya que su existencia es de gran importancia para ellos". (Nota del editor).