

### CULTURA CORPORATIVA Y TOMA DE DECISIONES ÉTICAS EN LA EMPRESA

Por Luisa Montuschi

#### CULTURA Y ÉTICA

Difícilmente una definición pueda cubrir la variedad de criterios que han sido expuestos al respecto de lo que puede entenderse por cultura. Puede ser útil partir de la concepción presentada por la UNESCO en el año 2002, que considera que la cultura es “el conjunto de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales distintivos de una sociedad o de un grupo social”. Además del arte y de la literatura, la cultura engloba aspectos relativos a los estilos de vida, las formas de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

El significado profundo de la cultura es el referido a aquello que hacemos, pensamos y sentimos. En forma simplificada podemos referirnos a las creencias y prácticas comunes de los miembros de un grupo social, aprendidas y transmitidas. Se sostiene que la cultura es enseñada, aprendida y compartida. Es un fenómeno social. No existe una cultura referida a un individuo aislado.

El núcleo central de toda cultura estaría dado por sus ideas tradicionales y, en particular, por los valores que ella incorpora.<sup>1</sup> Considerando que dichas ideas y valores estarían señalando la forma en que deben vivir y comportarse los seres humanos, podría concluirse que la ética (o filosofía moral) es parte integrante de la cultura. Sócrates, citado por Platón en La República, decía que la moral debía ocuparse de “cómo debemos vivir”. Y ello estaría en consecuencia incorporado en los aspectos relevantes de la cultura. Sin embargo, no se pretende aquí adherir a las concepciones relativistas y sostener, en consecuencia, que la moralidad es un artefacto cultural de la sociedad que no puede tener legitimidad más allá de sus propios límites. Una consecuencia inadmisibles de esta posición sería que la idea de

una verdad universal en ética es un mito y que no existen absolutos morales que puedan aplicarse a través de fronteras culturales.<sup>2</sup>

Al margen de la adhesión que estas posiciones puedan tener entre los antropólogos, para quienes lo postulado constituye un principio metodológico de investigación y una forma madura de sabiduría antropológica, ya que se supondría que todas las pautas culturales son igualmente merecedoras de respeto y ninguna podría ser considerada superior

***“...existen reglas morales que todas las sociedades deben tener en común, pues las mismas son necesarias para la supervivencia de la sociedad misma.”***

al resto, lo cierto es que la mayoría de los filósofos no las aceptan. El punto teórico generalmente aceptado sostiene que existen reglas morales que todas las sociedades deben tener en común, pues las mismas son

necesarias para la supervivencia de la sociedad misma.<sup>3</sup> Entre ellas pueden mencionarse normas morales que tienen un carácter universal como el cuidado de los niños, no asesinar y el derecho a la legítima defensa, decir la verdad, la prohibición del incesto y de la violación sexual. Incluso, algunos autores señalan también al derecho de propiedad como uno de los principios encontrados en la mayoría de las sociedades.

En definitiva, podría afirmarse que la ética forma parte de la cultura de las distintas sociedades. En tal sentido, debe tenerse presente que, aún considerándola desde la perspectiva de la diversidad cultural, hay normas y valores que podrían ser considerados como supraculturales, más allá de los límites impuestos por las culturas, tanto en el espacio como en el tiempo.

#### CULTURA CORPORATIVA Y ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

Bajando al nivel de la actividad empresarial

<sup>1</sup> Cf. Kroeber et al. (1952).

<sup>2</sup> Cf. Montuschi (2005).

<sup>3</sup> Cf. Rachels (1999).

encontramos indudables analogías con lo planteado más arriba para todo el cuerpo social. Es así que se habla de una cultura corporativa y de una ética en los negocios. Importantes autores sostienen que la cultura corporativa es análoga a la cultura de una sociedad, pueblo o nación.<sup>4</sup>

¿Pero cómo se manifiesta esa cultura corporativa y de qué manera pueden tomar nota de ella los empleados y ejecutivos de la corporación? Se ha definido a la cultura corporativa como “*las filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidas que mantienen unida a una organización*”<sup>5</sup> o como “*la invención humana que crea solidaridad y significado e inspira compromiso y productividad*”.<sup>6</sup> También se ha dicho que “*cultura organizacional es la colección específica de valores y normas que son compartidas por la gente y los grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí y con los “stakeholders” fuera de la organización*”.<sup>7</sup>

En definitiva, se supone que la cultura debe identificar la manera en que la empresa realiza sus actividades para cumplir con su propósito y misión. En una forma simple se la puede sintetizar en la frase “*ésta es la forma en que hacemos las cosas aquí*”.<sup>8</sup> Algunos la ven como el “primer principio” del funcionamiento de una organización, la fuerza principal que puede empujar hacia el éxito o hacia el fracaso. Y señalan que dicha cultura se construye sobre la base de cuatro elementos constitutivos que interactúan entre sí y de cuyo equilibrio dependerá el desempeño de la organización.<sup>9</sup>

Tales elementos serían:

- La **estrategia**, que debería centrarse en la forma en que los recursos son aplicados a la consecución de la misión y fines de la organización.
- La **estructura**, que determina la forma organizativa que la corporación habrá de asumir para asegurar el cumplimiento de su misión.
- La **gente**, que se asignará dentro de la estructura para realizar las actividades conducentes a los fines definidos.
- El **proceso**, que fija los procedimientos y las formas que habrán de tomar las tareas que la gente (con las máquinas y la tecnología) tiene que llevar a cabo.

***“...se supone que la cultura debe identificar la manera en que la empresa realiza sus actividades para cumplir con su propósito y misión. En una forma simple se la puede sintetizar en la frase: esta es la forma en que hacemos las cosas aquí.”***

Un aspecto importante de toda cultura corporativa es su comunicación. Y la forma en que se lleva a cabo el proceso de comunicación dice mucho acerca de la cultura misma, que se supone debería llegar en forma abierta y sin ambigüedades a todos sus *stakeholders*. Y otro aspecto a tener en cuenta es que la cultura no debe ser estática sino que debe adaptarse y aun adelantarse a todos los cambios que el entorno económico, social y político pudiera requerir a fin de optimizar la operatividad de la empresa.

Está claro que los integrantes de la organización deben incorporar la cultura de la misma. Eso se podrá dar a través de un proceso de adoctrinamiento o de socialización. Pero, muchas veces parece necesario transmitir el mensaje de esa cultura corporativa a todos los integrantes de la corporación de un modo más formal y completo. Y el proceso de comunicación se convierte entonces en el componente esencial que arriba fuera mencionado.

Respecto de la adopción de las normas que se supone han sido transmitidas a todos los integrantes de una organización, se ha señalado un aspecto que es interesante y que puede ser significativo a la hora de interpretar muchas de las situaciones y escándalos que han proliferado en períodos recientes. El comportamiento de dichos empleados puede ser consistente con las

<sup>4</sup> Cf. De George (1999).

<sup>5</sup> Cf. Kilman et al. (1985).

<sup>6</sup> Cf. Deal (1985), en Kilman et al. (1985).

<sup>7</sup> Cf. Hill et al. (2001).

<sup>8</sup> Cf. Sanchez (2004).

<sup>9</sup> Cf. Sanchez (2004).

normas culturales de la empresa, pero su relación con las normas diferirá según que ellas hayan sido incorporadas a través de un proceso de socialización o por un proceso de internalización. En el primer caso, los individuos se comportarán como se espera que lo hagan, aunque ello no conforme sus creencias personales, pues sólo si se comportan de ese modo podrán ser retenidos y promovidos. La persona socializada en determinadas normas culturales podrá, eventualmente y frente a determinadas situaciones, comportarse de modo antagónico con dichas normas, aunque el resultado de ese comportamiento implique su alejamiento de la organización. Por el contrario, el individuo que hubiese internalizado las normas las ha adoptado como propias y consistentes con sus creencias acerca de lo que puede ser considerado bueno y correcto. En este caso parece improbable que en algún momento presente un comportamiento antagónico a la cultura corporativa vigente.

De acuerdo con lo anterior debe resultar claro que la cultura vigente en una corporación sería una influencia determinante para definir el carácter ético de las decisiones y el comportamiento de la empresa y de sus integrantes. Pero también puede ser fuente de conflictos y dilemas entre la organización y sus empleados, especialmente en el caso de que los rasgos de la cultura vigente se hayan generado desde arriba hacia abajo y no reflejen de modo adecuado la forma de comportamiento más generalizado. O, peor aún, que sólo se trate de enunciados sin contenido sustantivo. Debe tenerse en cuenta que los valores y creencias que sustentan un comportamiento ético pueden ser expresados de manera explícita y formal<sup>10</sup> o ser tácitos e implícitos, transmitidos de manera informal.

La creación y mantenimiento de una cultura puede darse de modo formal a través del liderazgo, los sistemas de selección, programas de orientación y entrenamiento, reglas, políticas, sistemas de remuneración y recompensas y procesos de toma de decisiones. Pero, a pesar de

las reglas, regulaciones, códigos y credos formales, en muchos casos, la mayoría, son las normas informales con sus héroes, rituales, historias y mitos que mantienen viva la cultura de una organización y señalan a propios y extraños en qué medida los sistemas formales y sus reglas son hechos o meras apariencias.<sup>11</sup> También debe tenerse en cuenta que los valores y reglas que sustentan la cultura organizacional pueden entrar en conflicto con los comportamientos de los distintos grupos que integran la organización, que generan normas propias a las que espera se ajuste el comportamiento de sus integrantes, que a veces no resultan compatibles con lo prescrito en la cultura de la organización. O que, en algunos casos, pueden coincidir sólo en forma parcial. Sin embargo, se ha dicho que una respuesta ética a los distintos desafíos puede depender más de las características de la cultura corporativa que de los atributos de los individuos que integran una organización.<sup>12</sup>

También se ha señalado que la ética en los negocios debería ser interpretada dentro de cada cultura específica pues lo que una cultura determina como normativo podría ser considerado como falta de ética en otra. Esta es una suerte de relativismo cultural que ha ido adquiriendo importancia en los actuales contextos globalizados. Ello plantea serios desafíos a las corporaciones multinacionales en los negocios que llevan a cabo en medios diferentes de los de sus países de origen.

Los dirigentes de las corporaciones multinacionales deberán tomar decisiones respecto de la

adopción de normas éticas en los distintos entornos en que les toca operar. La decisión principal es si se adhiere a las normas del país de origen o si se siguen aquellas vigentes en el país en que se desarrollan sus actividades. En países como los Estados Unidos el comportamiento en los negocios está fuertemente regulado por disposiciones legales y es frecuente que cualquier violación de algún principio ético constituya también una violación de la ley. Pero ello no suele

***“En el pasado era frecuente que muchas empresas multinacionales tuvieran un doble estándar para su comportamiento ético: uno para sus actividades en su país de origen y otro para el resto del mundo.”***

<sup>10</sup> Por ejemplo, a través de lo enunciado en un código de ética.

<sup>11</sup> Cf. Treviño et al. (1999).

<sup>12</sup> Cf. Chen et al. (1997).

ser así en negocios llevados a cabo en otros países con diferentes prácticas y normas sociales. En el pasado era frecuente que muchas empresas multinacionales tuvieran un doble estándar para su comportamiento ético: uno para sus actividades en su país de origen y otro para el resto del mundo.

En general, parece que existe acuerdo respecto del hecho de que deban respetarse las tradiciones y diferencias culturales pero, como señala Thomas Donaldson, debe hacerse algo más que seguir la regla, claramente falta de principios, de “hacer lo que hacen los nativos”.<sup>13</sup> En todos los casos, se debería establecer un “umbral moral mínimo” basado en el respeto de valores humanos básicos. Ese umbral, junto con el respeto por las tradiciones locales y el aceptar que el contexto importa cuando se deben tomar decisiones acerca de lo que es correcto y lo que es incorrecto, deberían, desde el punto de vista de Donaldson, orientar la conducta ética de las empresas. Tres serían los valores humanos básicos o hipernormas<sup>14</sup> que definen el umbral moral mínimo<sup>15</sup>: el respeto por la dignidad humana, el respeto por derechos básicos y la buena ciudadanía. Más específicamente, Donaldson y Dunfee se refieren, entre otros, a los derechos a la libertad personal, a la seguridad física, al bienestar, a la participación política, al consentimiento informado y a la propiedad. Asimismo otra hipernorma se refiere a la obligación de otorgar a cada persona igual dignidad.

Como bien hace notar De George<sup>16</sup> existen prácticas y acciones, tales como el asesinato, la extorsión, el robo y la violencia, que deben ser reputadas como erróneas y carentes de ética con independencia del contexto cultural e institucional en que se lleven a cabo. Pero en el campo de la ética de los negocios, que es un campo de la ética aplicada, pueden existir normas desarrolladas en países como los Estados Unidos, que no pueden ser impuestas en otros países con distintos niveles de desarrollo y con esquemas e instituciones

básicas distintas, es decir con culturas diferentes. Dentro de ese campo pueden presentarse acciones consideradas faltas de ética en un país y perfectamente aceptables, y aún deseables en otro.<sup>17</sup> No se trata, por cierto, de aceptar las tesis del relativismo cultural en el sentido de que en el campo internacional no existe lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, sobre todo cuando es claro que ciertas prácticas violan derechos humanos básicos. Pero tampoco puede ignorarse el hecho de que el no tomar en cuenta las diferencias culturales y los distintos estándares éticos puede llevar a resultados desastrosos.<sup>18</sup>

Es simplista pretender categorizar todas las prácticas en los negocios internacionales como éticas o no éticas, como blanco o como negro. Tal vez ello resulte posible en la ética general. Pero en los negocios, más allá del umbral moral mínimo, parece existir una zona gris, que Donaldson y Dunfee denominan “espacio moral libre”,<sup>19</sup> que existe entre el absolutismo y el relativismo en la cual dos concepciones éticas contrapuestas pueden ser ambas válidas. En esa zona indefinida los directivos de las corporaciones multinacionales deberán moverse con cautela construyendo paso a paso sus propios derroteros.

### BIBLIOGRAFÍA

- Chen, Al Y.S., Sawyers, R.B. y Williams, P.F., 1997, “Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture”, *Journal of Business Ethics*, Part 1, Vol. 16, Issue 8, junio.

<sup>13</sup> Cf. Donaldson (1996).

<sup>14</sup> Así los denominan Donaldson y Dumfee. Cf. Donaldson et al. (2002).

<sup>15</sup> Tales valores se suponen que deben incluir elementos de las tradiciones religiosas y culturales tanto de oriente como de occidente. Cf. Donaldson (1996).

<sup>16</sup> Cf. De George (2002).

<sup>17</sup> Que ciertamente no afectan el mínimo moral y los derechos humanos básicos. Este sería, por ejemplo, el caso referido a la práctica de hacer regalos en la cultura japonesa. Como hace notar Donaldson sería imposible hacer negocios en Japón sin adherir a esta práctica, inadmisibles en los Estados Unidos, que es aceptada hasta por empresas con posiciones muy determinadas respecto de posibles sobornos (como Texas Instruments). Cf. Donaldson (1996).

<sup>18</sup> Donaldson cita el caso de una empresa estadounidense en China que de acuerdo con sus prácticas habituales denunció ante las autoridades provinciales pertinentes a un empleado que fue encontrado robando. El empleado fue luego ejecutado por dichas autoridades.

<sup>19</sup> Cf. Donaldson et al. (2002).

- Deal, T., 1985, “Cultural change: opportunity, silent killer or metamorphosis” en Kilman, R. et al., Op. Cit.
- De George, R.T., 1999, *Business Ethics*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- De George, R.T., 2002, “International Business Ethics and Incipient Capitalism: A Double Standard?” en Donaldson, T., Werhane, P.H. y Cording, M., *Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Donaldson, T., 1996, “Values in Tension: Ethics away from Home”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.
- Donaldson T. y Dunfee, T.W., 2002, “A Social Contracts Approach to Business Ethics”, en Donaldson, T., Werhane, P.H. y Cording, M., *Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R., 2001, *Strategic Management*, Fifth Edition, Houghton Mifflin, MeansBusiness, Inc.
- Kilman, R, Saxton, M.J. y Serpa, R., (eds), 1985, *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kroeber, A.L., y Kluckhohn, C., 1952, “Culture: Critical Review of Concepts and Definitions”, *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers*, Vol.47.
- Montuschi, L., 2005, “La responsabilidad moral de las corporaciones y el relativismo cultural y ético en los negocios globales”, *Anales 2003 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas*, Vol. XLVIII, Buenos Aires.
- Rachels, J., 1999, *The Elements of Moral Philosophy*, McGraw-Hill College.
- Sanchez, P., 2004, “Defining Corporate Culture”, *Communication World*, Vol. 21, Issue 6, noviembre-diciembre.
- Treviño, L.K., y Nelson, K.A., 1999, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How to Do It Right*, John Wiley & Sons, Inc.

Copyright of *Temas de Management* is the property of Universidad del CEMA - CIMEeI and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.