

# **CÓDIGOS PARA EL DIRECCIONAMIENTO CORPORATIVO: Hacia el gobierno corporativo desde la perspectiva de la ética empresarial\***

## **CODES FOR CORPORATE ADDRESS: Towards Corporate Governance from the Perspective of Business Ethics**

*Jhon Jairo Losada Cubillos\*\**

Fecha de recepción: 1/12/2015

Fecha de aprobación: 3/03/2016

### **Resumen**

En el ámbito de la estructura del gobierno corporativo de las empresas ha surgido la necesidad de repensar los principios rectores de este, debido a diferentes factores que implican problemas de corrupción. He aquí que este proyecto, prevea la necesidad de plantear como objeto de reflexión la práctica del Buen Gobierno

---

\* Artículo de investigación derivado del proyecto titulado: «El buen gobierno corporativo: retos actuales Proyecto desarrollado de la ética contemporánea» desarrollado durante el año académico de 2013-2014. Esta investigación fue llevada a cabo de manera conjunta entre la Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá y la Universidad de EAFIT. Investigador principal, Jhon Jairo Losada Cubillos (Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá) y coinvestigadora, Sandra Gaitán Riaño (Universidad EAFIT).

\*\* Licenciado en Filosofía, Universidad de San Buenaventura. Especialista y Magíster en Filosofía Contemporánea de la misma universidad. Docente e investigador de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Económicas de la Universidad de San Buenaventura. Miembro del Grupo de Investigación en Gestión Organizacional y Desarrollo Humano –GODH–. E-mail: [jlosada@usbhog.edu.co](mailto:jlosada@usbhog.edu.co)

Corporativo en discusión con la idea de rentabilidad como componente fundamental de los objetivos institucionales de una organización.

En la tarea de identificar los elementos éticos que propicien la teoría y la práctica del Gobierno Corporativo en las empresas de hoy y que afronten desde la perspectiva de una ética contemporánea problemas que embargan, cada vez con más frecuencia, a las organizaciones, el siguiente trabajo presenta una discusión que intenta proveer elementos para esta reflexión, los cuales se mueven en dos grandes momentos. En la primera parte se discuten algunos dilemas del Gobierno Corporativo planteados a partir de la relación legalidad-ética. Posteriormente, se realizará la síntesis de una propuesta de algunos mínimos éticos que pensamos ofrecen un respaldo sólido para los retos actuales del Gobierno Corporativo.

### **Palabras Clave**

Ética empresarial, códigos éticos, gobierno corporativo.

### **Abstract**

In the field of Corporate Governance it has become necessary to rethink its guiding principles due to different factors involving corruption issues. This paper foresees the need to raise the subject of reflection and practice of good Corporate Governance in discussion with the idea of profitability as a key component of corporate goals of an organization.

In the task of identifying ethical elements that promote the theory and practice of corporate governance in companies today, the next job presents a discussion that try to provide elements for this discussion, which move in two great moments. In the first part some dilemmas of Corporate Governance are discussed from the legal-ethical relationship. Subsequently, it will be introduced a pro-

posal by some ethical minimums like support to the current challenges of Corporate Governance.

### Keywords

Business ethics, codes of ethics, corporate governance.

## Introducción

### Dilemas del Gobierno Corporativo: entre la legalidad y la ética

El Gobierno Corporativo se ha convertido en un tema de gran importancia para las empresas y la sociedad en general. Así mismo, las crisis financieras que se han desatado en la última década y los escándalos financieros que se han presenciado no solo en Colombia, sino también a nivel mundial, han dado varias cosas de que hablar no solo en el mundo empresarial sino también en el académico. Por ello, se pueden reconocer en diferentes reflexiones comentarios como el siguiente:

Over the last two decades, corporate governance has attracted a great deal of public interest because of its apparent importance for the economic health of corporations and society in general. The headlines of the previous 2 years in particular, portrayed a sad story of corporate ethics (or lack thereof): WorldCom, Anderson, Merrill Lynch, Enron, Martha Stewart, Global Crossing, Qwest Communications, Tyco International, Adelpia Communications, Merck, Computer Associates, Parmalat, Putnam, Boeing, Rite Aid, Xerox, ASEA Brown Boveri, Kmart, Swiss Air, and so on. Falling stock markets, corporate failures, dubious accounting practices, abuses of corporate power, fraud, criminal investigations, mismanagement, excessive executive compensation indicate that the entire economic system upon which investment returns have depended is showing signs of stress that have undermined investors' confidence. Some corporations have

grown dramatically in a relatively short time through acquisitions funded by inflated share prices and promises of even brighter futures. In others, it seems as if the checks and balances that should protect shareholder interests were pushed to one side, driven by a perception of the need to move fast in the pursuit of the bottom One. While some failures were the result of fraudulent accounting and other illegal practices, many of the same companies exhibited actual corporate governance risks such as conflicts of interest, inexperienced directors, overly lucrative compensation, or unequal share voting rights (Anderson and Orsagh, 2004). In the face of such scandals and malpractices, there has been a renewed emphasis on corporate governance (Arjoon, 2005)<sup>1</sup>.

La anterior cita destaca elementos relevantes que han motivado diferentes reflexiones en los últimos días, elementos a los cuales no es ajena esta investigación. En primer lugar, el citado interés por el estudio del Gobierno Corporativo; los puntos neurálgicos en el Direccionamiento Corporativo, tales como los conflictos de interés, los directores sin experiencia, compensación excesivamente lucrativa,

---

1 Traducción: En las últimas dos décadas, el gobierno corporativo ha atraído a una gran cantidad de interés público debido a su evidente importancia para la salud económica de las empresas y la sociedad en general. Los titulares de los 2 años anteriores (2003-2004), en particular, retratan una historia triste de la ética corporativa (o falta de ella): WorldCom, Anderson, Merrill Lynch, Enron, Martha Stewart, Global Crossing, Qwest Comunicaciones, Tyco International, Adelpia Comunidades cationes, Merck, Computer Associates, Parmalat, Putnam, Boeing, Rite Aid, Xerox, ASEA Brown Boveri, Kmart, Swiss Air, y así sucesivamente. La caída de los mercados bursátiles, quiebras empresariales, prácticas contables dudosas, los abusos de poder de las corporaciones, el fraude, la investigación penal, la mala gestión, la compensación ejecutiva excesiva indican que todo el sistema económico en el que rentabilidad de las inversiones han dependido está mostrando señales de estrés que han minado la confianza de los inversores. Algunas empresas han crecido de forma espectacular en un tiempo relativamente corto a través de adquisiciones financiadas por el precio de las acciones infladas y promesas de futuro aún más brillante. En otros, parece como si los frenos y contrapesos que deben proteger los intereses de los accionistas fueron empujados a un lado, impulsada por la percepción de la necesidad de avanzar rápidamente en la búsqueda de la inferior. Mientras que algunos fracasos fueron el resultado de la contabilidad fraudulenta y otras prácticas ilegales, muchas de las mismas compañías exhibieron los riesgos reales de gobierno corporativo, tales como los conflictos de interés, los directores sin experiencia, compensación excesivamente lucrativa, o derechos de voto de acciones desiguales (Anderson y Orsagh, 2004). A la vista de tales escándalos y malas prácticas, ha habido un renovado interés en el Gobierno Corporativo (Arjoon, 2005).

o derechos de voto de acciones desiguales; de otro lado, las malas prácticas llevadas a cabo en el entorno empresarial desligadas de un fundamento ético; y finalmente, la repercusión de estos sucesos en la confianza de los inversionistas.

Todo ello ha generado un fuerte llamado de atención en el ambiente empresarial, así como propiciado retos en la manera de conciliar la ética con los negocios, retos que en la mayoría de los casos tienen como finalidad poder retornar la confianza a los inversionistas. Pareciera que para *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (OCDE), la salida a este dilema se encontraría en buscar un Marco Regulatorio Normativo, que permitiera forjar una estructura sólida para defender los intereses de los accionistas, cabeza de la organización. Ello se puede evidenciar así: « El estudio del Gobierno Corporativo contempla planteamientos en torno a la **defensa de los accionistas** a través de prácticas de negocio, de manera que se genere transparencia, objetividad y competitividad en la administración empresarial» (OCDE, 2004).

Para tal labor (defensa de los accionistas), la OCDE ha encontrado algunos principios sobre los cuales se ha de fundar la teoría y la práctica del Gobierno Corporativo. Tales principios son:

- I. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo
- II. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad
- III. Un trato equitativo hacia los accionistas
- IV. El papel de las partes interesadas
- V. Revelación de datos y transparencia
- VI. Las responsabilidades del Consejo.

Sobre estos principios se ha establecido la estructura de la organización, en los cuales priman la legalidad sobre la ética. Sin embargo, esto es algo que se precisa discernir con más cuidado.

Sobre el primer punto, dicha institución afirma: «Para garantizar la efectividad del marco para el gobierno corporativo, es necesario establecer un **fundamento legal**, reglamentario e institucional apropiado y eficaz, en el que todos los agentes del mercado puedan confiar a la hora de establecer sus relaciones contractuales privadas» (OCDE, 2004). De lo anterior se puede destacar de entrada, la importancia legal. Por ello, en este nivel de la reflexión es válido cuestionar: ¿Es realmente suficiente el Marco Legal para sustentar la Teoría y la Práctica del Gobierno Corporativo?

Antes de ofrecer una respuesta, se hace pertinente continuar analizando los siguientes principios. Con respecto al segundo, se destacan dos grandes elementos:

- A. Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el **derecho a**: 1) asegurarse métodos para registrar su propiedad; 2) ceder o transferir acciones; 3) obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica; 4) participar y votar en las juntas generales de accionistas; 5) elegir y revocar a los miembros del Consejo; y 6) participar en los beneficios de la sociedad.
  
- B **Los accionistas deben tener derecho a participar en las decisiones** que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas. Decisiones de este tipo son, entre otras: 1) los cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad; 2) la autorización de la emisión de nuevas acciones; y 3) las transacciones

extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad (OCDE, 2004).

Uno de los primeros elementos para la clave de lectura que aquí se intenta generar, y que resulta así mismo como uno de los principales hallazgos de esta investigación, ha sido que la dinámica de la ética empresarial debe entenderse a partir del hecho de que las organizaciones poseen una *estructura moral*, la cual les permite realizar acciones con implicaciones en otros sectores de la sociedad civil.

Con respecto a lo anterior vale la pena hacer una precisión. Normalmente cuando se alude al campo de la moral se hace alusión a los seres humanos en tanto seres morales, sujetos con la capacidad de distinguir lo bueno de lo malo, de valorar las acciones y de crear conciencia respecto a ellas. Pensar que las empresas «poseen una *estructura moral*» parece paradójico, en el sentido en que estas no cuentan con la misma condición ontológica de los seres humanos y, por tanto, no podrían contar con dicho componente moral. Pues bien, para efectos de la propuesta que aquí se realiza se asume que las empresas, al estar conformadas por seres humanos, para quienes es natural y esencia la moral, heredan esta condición, en la medida en que las acciones organizaciones no se explican sino a partir de las acciones de los sujetos que las conforman.

En este orden de ideas, también se evidencia la necesidad de *una resignificación a la manera de concebir el ejercicio mismo del Gobierno Corporativo. Actividad que se ha hecho y pensado usualmente de manera vertical*. Es decir, la carga en la toma de decisiones se ha asignado a la cúpula directiva (administradores-accionistas), para desde allí establecer relaciones con los grupos de interés, desde los efectos que estas mismas decisiones puedan derivar.

Lo anterior se hace más claro en el siguiente principio de la OCDE el cual aboga por un trato equitativo hacia los accionistas. Lo cual se subraya como sigue:

Existe un cierto **riesgo** de que, en un sistema legal que permite a cualquier inversor desafiar la actividad corporativa ante los tribunales, se produzca un exceso de litigios. Por esta razón, muchos sistemas legales han establecido normas para proteger a los directivos y miembros del Consejo frente a un planteamiento abusivo de litigios, mediante la realización de pruebas para determinar si las reclamaciones de los accionistas están suficientemente fundadas, los así llamados «puertos seguros» (safe harbours) para la actuación de los directivos y miembros del Consejo (por ejemplo la «business judgement rule», libertad de actuación), y otros «puertos seguros» en relación con la revelación de información. Al fin y al cabo, es necesario establecer **un equilibrio entre la posibilidad de los inversores de reclamar una compensación por la violación de sus derechos de propiedad y la necesidad de evitar un volumen excesivo de litigios.** (OCDE, 2004).

Todas estas estructuras pueden resultar eficaces cuando se trata de **distribuir el riesgo** y la retribución del modo considerado como el más indicado para los intereses de la sociedad y para que la financiación de la misma resulte rentable.

Desde una lectura ligera de estos principios podría entenderse que el sustento ético que subyace estos ítems promueve como valor principal la equidad. Sin embargo, si se piensa, como se señaló en las líneas anteriores, que la estructura que representa esta forma de concebir el ejercicio del Gobierno Corporativo es vertical, pues se entenderá desde allí que la equidad se concentra en algunos pocos miembros de la organización y que de allí se propicia justamente uno de los grandes problemas que este marco regulatorio intenta mitigar: los conflictos de intereses.



En esta dirección aparece otro de los principios, el que señala *el papel de las partes interesadas*. Principio que se sintetiza como sigue:

El gobierno corporativo también se preocupa por encontrar formas para motivar a las distintas partes interesadas dentro de una sociedad a invertir en términos económicamente óptimos en capital humano y físico específico de la sociedad. La **competitividad** y el éxito final de una sociedad es el resultado de un trabajo realizado en equipo que engloba contribuciones procedentes de toda una serie de fuentes diferentes de recursos, entre las que figuran los inversores, empleados, acreedores y proveedores. Las sociedades deben reconocer que las contribuciones de las partes interesadas constituyen un valioso recurso a la hora de crear sociedades competitivas y rentables. (OCDE, 2004).

Este principio, parece invalidar lo dicho en el anterior comentario, pero al contrario de ello, lo confirma y lo refuerza. Pues el interés del que aquí se habla es el de la *competitividad y rentabilidad* de la organización pasando por lato intereses éticos. Los últimos dos puntos de la agenda de la OCDE, continúan afirmando este argumento. Los principios sobre la *Revelación de datos y transparencia* y las *responsabilidades del Consejo*, también se pueden ubicar en esta misma línea, en la medida en que buscan fomentar la confianza de los inversionistas; por un lado, promoviendo la circulación y transparencia de información y por otro, situando al consejo como el responsable de controlar los resultados de la gestión ejecutiva y de la obtención de una rentabilidad adecuada para los accionistas. Así mismo, el Consejo debe supervisar los sistemas diseñados para garantizar que la sociedad cumpla la legislación aplicable, incluidas las leyes tributarias, de competencia, laborales, medioambientales, de igualdad de oportunidades, sanitarias y de seguridad.

De lo anteriormente dicho, se pueden destacar, al menos, dos grandes elementos importantes para promover la construcción de

## una clave de lectura de la articulación del Gobierno Corporativo y de la Ética Empresarial

El primero, es el que se ha venido destacando en las últimas líneas, el cual alude al hecho de que el Gobierno Corporativo se ha pensado de manera horizontal y que ha primado los intereses de los inversionistas, cabezas centrales de las organizaciones, dando menor importancia a otros miembros de la organización y que también hacen parte de la estructura de la organización, es decir, de sus acciones, de su conciencia corporativa y de la identidad.

En segundo lugar, el hecho de que esta forma de concebir el Gobierno Corporativo, se encuentra centrada en el marco de la legalidad sobreponiéndose a los referentes éticos. De manera que la ética pareciera derivarse, como añadida, a las prácticas eficaces propuestas por principios y referentes normativos que promueven la salud de los negocios (rentabilidad) y la confianza de los inversionistas.

Es preciso anotar, sobre este último punto las características de estos dos enfoques de concebir y pensar el Gobierno Corporativo:

TABLE I  
Differences in legal and ethical compliance approaches<sup>a</sup>

Factors	Legal	Ethical
Ethos	Regards ethics as a set of limits and something that has to be done	Defines ethics as a set of principles to guide choices
Objectives	Geared toward preventing unlawful conduct	Geared toward achieving responsible conduct
Method	Emphasizes rules and uses increased monitoring and penalties to enforce these rules	Treats ethics as infused in business practice (leadership, core systems, decision-making processes, etc.)
Behavioral assumptions	Rooted in deterrence theory (how to prevent people from doing bad things by manipulating the costs of misconduct)	Rooted in individual and communal values (both material and spiritual)

<sup>a</sup>Adapted from Paine (1996).

Tomado de Arjoon, 2005

Como se puede observar, el enfoque que promueve la OCDE estará motivado por el referente Legal. Los valores éticos no son movidos por la estructura moral de la organización, es más, los pocos valores que se pueden identificar (confianza, equidad, transparencia, comunicación, participación, responsabilidad) se encuentran «presentes» en la medida en que contribuyen a asegurar los intereses de los inversionistas y no de los demás miembros de las organizaciones. En este sentido, puede afirmarse que existen varias diferencias muy importantes en el carácter y el contenido de los requisitos éticos y legales que pueden ayudar a entender por qué a la ética se le debe conceder una primacía normativa en asuntos prácticos y la legalidad debe ser juzgada en función de la ética (no al revés) (Arjoon, 2005: 347).

Para hacer un poco más claras estas distinciones se puede reconocer que:

Specifically, law is concerned primarily with conduct and ethical requirements are centrally concerned with reasons, motives, intentions, and more generally with the character that expresses itself in conduct. Ethics therefore is concerned with what we are and not just what we do. Also, law is jurisdictionally limited since what is legitimately required in one state or country may differ from another, whereas ethical values are inclined to be more universal (Arjoon, 2005: 347)<sup>2</sup>.

Para este artículo se ha optado porque el respaldo del Gobierno Corporativo sea un referente ético lo suficientemente fuerte y claro

---

2 Traducción propia: En concreto, la ley se ocupa principalmente de la conducta y los requisitos éticos se preocupan especialmente por razones, motivos, intenciones, y más en general con el carácter que se expresa en la conducta. Ética tanto tiene que ver con lo que somos y no solo lo que hacemos. Además, la ley se limita jurisdiccionalmente ya que lo que legítimamente se requiere en un Estado o país pueden ser diferentes de los otros, mientras que los valores éticos se inclinan a ser más universal (Arjoon, 2005: 347).

para entender la dinámica de este mismo y propiciar elementos para su resignificación, de manera que realmente se promueva la inclusión y la equidad al interior de las organizaciones empresariales, no solo de manera parcial o local, sino de manera total y universal, de allí la apuesta por el respaldo teórico de la *Ética mínima* de Adela Cortina.

Por ello, en la última sesión de esta investigación se establecerán los elementos que, desde la perspectiva teórica propuesta, contribuyen a generar una clave de lectura para contribuir a la Teoría y la Práctica del Gobierno Corporativo.

### ***Ética mínima en el mundo empresarial: códigos para el direccionamiento corporativo:***

En el proyecto del cual se deriva este trabajo se ha reconocido la necesidad de evidenciar aquellos mínimos éticos que permitan propiciar una práctica más humana del ejercicio mismo del direccionamiento corporativo. Es decir, es pertinente ofrecer un sustento ético al gobierno corporativo, desde el marco ético más allá de la legalidad.

Usualmente, este tipo de labores se ha pensado desde los denominados «Códigos de Ética y Buen Gobierno Corporativo» de los cuales se ufanan de tener diferentes organizaciones empresariales, pues este tipo de documentos ofrecen ciertos privilegios a la hora de evidenciar calidad y compromiso. Lo que no es claro, es si este tipo de documentos, con muy buenas intenciones, logre las pretensiones éticas necesarias para propiciar esta labor.

Esta investigación desde sus inicios ha optado por un ejercicio de resignificación de conceptos y perspectivas éticas en torno a la teorización y la práctica del Gobierno Corporativo. Por ello, en este punto, también se visualiza la necesidad de repensar el concepto mismo de *código*, antes de aventurarse a ofrecer respuestas que tengan

las pretensiones dogmáticas, como quizá la mayoría (por no decir todos), los documentos de esta índole.

En esta dirección, se podrían reconocer al menos, dos acepciones del término *código*. La **primera** se concibe como recopilación y sistematización de reglas y preceptos sobre una materia. Tarea que para Cortina (2004) resulta ser, por un lado **desaconsejable** (porque una legalidad básica es imprescindible, pero una legalidad máxima priva de libertad e iniciativa lleva al suplicio de la burocratización), y por otro lado, **imposible** porque, no bien se ha legislado una práctica, el entorno la modifica sustancialmente y la ley queda corta, si no obsoleta). La **segunda**, visualiza el código como un sistema de reglas que permite comprender un mensaje, como en el caso de un código de señales, o incluso en el del código genético, que da información sobre el posible comportamiento de un ser vivo. Por ello, esta autora afirma:

El código es entonces expresivo de la *identidad* de un organismo, y quien lo conoce puede esperar de ese organismo que actúe de una determinada manera. No tanto en las minucias anecdóticas, sino en esa conducta cotidiana que, en el caso de las organizaciones empresariales, pueden esperar los afectos por su actividad, sean trabajadores, accionistas, clientes, directivos, proveedores, competidores o miembros del entorno social de la empresa» (Cortina, 2004).

Por tanto, pensar un Código desde esta perspectiva ética, en primera instancia, tiene repercusiones en la concepción misma del término *código* y en general a los referentes normativos que pretenden «legalizar» la práctica empresarial con reglamentaciones que parecieran no estar ancladas al ámbito de la vida misma, de donde surge la ética. Así, Cortina reconoce en otro momento que:

Las normas morales nacen en los distintos campos de la vida cotidiana y la ética es aquel saber que trata de decirnos cuáles

son los procedimientos racionales para decidir que una norma es correcta. El procedimiento consistirá (...) en establecer un diálogo entre todos los afectados por la norma, que se celebrara en condiciones de simetría (...) que todos tuvieran posibilidad de intervenir, replicar y defender los propios intereses en igualdad de condiciones (...) llegarán a la conclusión de que la norma les parece correcta porque satisface intereses generalizables (Cortina, 2000, p. 48).

Ahora bien, fijar la reflexión del Gobierno Corporativo en el marco de la Ética Empresarial, tendría al menos dos aristas para su estudio. En este orden de ideas, José Lozano (conocido comentarista de Adela Cortina) en su texto *Códigos éticos para el mundo empresarial*, del cual por cierto Cortina realiza su prólogo, distingue tales ámbitos:

Creemos que conviene distinguir entre lo que serían las **razones éticas** (la exigencia incondicional de atenerse a principios y valores éticos) y las **necesidades estratégicas** (de aquellos argumentos que apoyan el desarrollo de la ética en las organizaciones por las consecuencias ventajosas que ésta aporta para la marcha del negocio). Conviene hacer esta distinción y poner en cada lugar los argumentos enunciados, porque de lo contrario corremos el riesgo de confundir la ética de la empresa con el «negocio de la ética» (Lozano, 2004: 29).

Efectivamente, la ética no es un negocio, ni debe convertirse en ello. Confundir esto, tiene implicaciones para el Gobierno Corporativo, como por ejemplo sobreponer la rentabilidad y el crecimiento y otros indicadores de «éxito», por encima del referente ético. Así, Cortina reconoce:

Es verdad que la del directivo es una profesión que tiene entre sus metas la de conseguir éxito. Pero ¿a cualquier precio? Pare-

ce ser que no. En este sentido, el éxito puede ser un caramelo envenenado. Nos puede proporcionar dinero, autoestima, poder y prestigio social, pero también nos puede hacer pagar un alto precio por ello (...) Cuando un profesional llega a la cumbre de su carrera puede conformarse con ser el mejor, olvidándose de lo que realmente le ha conducido a la cima: hacerlo mejor (Cortina, 2000: 106).

Como se ha dicho, este marco ético tiene dos niveles de implicaciones. Por un lado, puede proveer ciertas ventajas estratégicas como las que se reconocen a continuación:

### **Ventajas estratégicas de la ética en las organizaciones:**

- Mejora de la imagen empresarial
- Criterio diferenciador
- Mayor innovación
- Cohesión cultural (unidad de acción identidad)
- Ahorro de costes de coordinación y transacción
- Evitación de conflictos
- Evitación de casos de corrupción
- Anticipación a las posibles regulaciones futuras
- Atracción de trabajadores de mayor cualificación
- Atracción de clientes, proveedores e inversores más fieles

Con respecto a estas «Ventajas estratégicas» producto del papel que juega la ética en las organizaciones habría que añadir que aspectos como la optimización de recursos, mejorar la innovación, desarrollar altos niveles de competitividad (elementos en los que se traducen los anteriores puntos enlistados), son posibles justamente

gracias a que el devenir ético y la consolidación de una estructura moral en las organizaciones pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, lograr importantes grados de rendimientos en sus prácticas. Así mismo, al evitar posibles multas o sanciones se puede ejecutar de manera adecuada un presupuesto, sin tener que cubrir imprevistos de este tipo y destinar aquellos recursos a las necesidades reales de las organizaciones.

Ahora bien, y por otro lado, para poder lograr estos beneficios, las organizaciones deberán llevar lo que Lozano denomina como **exigencias vitales**, las cuales habrán que cumplirse si la Ética permea el núcleo duro de la organización y forja una estructura moral en la misma, para contribuir a la práctica del Gobierno Corporativo. En este orden de ideas con Lozano, (2004: 30), se reconocen las siguientes *exigencias vitales*:

- Necesidad de confianza
- Crecimiento de la complejidad de la empresa y nuevas demandas
- Responsabilidad social de la empresarial
- Imposibilidad de eludir el nivel posconvencional (reconocimiento de determinados deberes y valores universales más allá de nuestros intereses o de nuestra sociedad concreta). Que el actuar éticamente sea una opción atractiva para las personas y no sea una imposición.
- La voluntad de justicia y felicidad de las personas que trabajan en la organización.

No obstante, de lo que se trata es justamente, de hacer manifiesto aquellos mínimos éticos y valores compartidos por el hecho mismo de ser personas, por los diferentes tipos de sociedades, independientemente de las diversas concepciones de vida buena. Aquí no hay que entender «mínimos» como de «segunda fila»,



sino como esos valores básicos y fundamentales que son los mínimos por debajo de los cuales es imposible la vida digna en sociedad y que son los que componen una ética de la sociedad civil (Lozano, 2004: 46-47).

Desde el horizonte del marco de referencia que se propuso como respaldo para esta investigación, se subrayó la necesidad de identificar unos *mínimos éticos* que permitan soportar las acciones humanas en un marco ético que se consolide para satisfacer intereses universales (justicia). De allí se desprendió la necesidad de identificar aquellos mínimos éticos que permitan sustentar las acciones en el contexto del Gobierno Corporativo. De acuerdo a lo dicho durante el desarrollo de esta investigación, pasando por los pilares de la Ética Contemporánea de Adela Cortina (Ética de mínimos) y la revisión de los principios de la OCDE para el Gobierno Corporativo, a continuación se reconocerán los mínimos que desde la perspectiva de este trabajo (perspectiva ética que prima sobre la legal) deben sustentar la teoría y la práctica del direccionamiento empresarial. Por ello, los siguientes aspectos que se establecerán de manera propositiva, deben entenderse como anclados a la estructura moral de la organización y que como tal, hacen parte de su *ethos*. En este sentido, aparece la **ética como fundamento** no solo de la actividad empresarial en general, sino de la labor del director en particular:

1. Así las cosas, pensar un código para el direccionamiento corporativo en perspectiva ética (como estructura moral), implica como primera medida (**primer mínimo: mínimo de localización**) considerar tres grandes ámbitos sobre los cuales debe actuar el directivo:
  - Configuración de la institución
  - Coordinación de la empresa con su entorno
  - Ámbito funcional de la empresa

El directivo tiene un papel fundamental, hoy sus problemas no son exclusiva ni primordialmente problemas funcionales, sino problemas humanos que no se pueden resolver con métodos cercanos a la ingeniería industrial o a la administración clásica. Desde esta perspectiva toda la planificación y dirección de la empresa recae únicamente en el directivo, pero es claro que hoy las cosas son diferentes. A lo cual se puede agregar que:

Para dirigir bien ya no basta con saber administrar y gestionar bien, es preciso comunicar eficazmente y ejercer un liderazgo integral (...) el directivo tiene ante sí nuevas responsabilidades, puesto que lo que antes era tan solo un conjunto de personas que desean generar riquezas ofreciendo unos productos se ha convertido en un proyecto de cooperación: su función no se limitará a efectuar, administrar o gestionar, sino que se ampliará al ámbito de una **dinamización y movilización de las capacidades humanas** con el fin de armonizar un espacio ético en el que se integre, converge y mantiene cohesionada la voluntad de un grupo humano (Cortina, 2000: .96-101).

Para que la empresa pueda realizar una buena práctica de gobierno corporativo se necesitan directivos que no solo posean conocimientos técnicos y experiencia en el ejercicio de sus actividades laborales sino que también, tengan **capacidades comunicativas** y de trabajo en equipo. De esta manera, se evitarán estereotipos dentro de la organización, se podrá escuchar a los demás, se tolerará la ambigüedad y habrá etapas de retroalimentación en cada una de las decisiones que sean tomadas. Logrando como resultado, una unión sinérgica de todos los que hacen parte de la empresa (empleados, directivos, accionistas, etc.) y permitiendo un mayor control acompañado de la transparencia, la objetividad y la competitividad en el entorno económico en la que esta se desenvuelve.

2. Atendiendo a estos tres ámbitos sobre los cuales ha de desarrollarse la labor del directivo se derivan tres tareas grandes del directivo (**segundo mínimo: mínimo de acción**) que sintetizan sus funciones:
- *Hacer institución*: El directivo debe conseguir que la gente que colabora en un proyecto común, compartan algo más que una función. Debe tejer la estructura de la organización de manera compacta, ejercicio que debe definir la cultura empresarial (Lozano, 1997:87).
  - *Dirigir y resolver el campo de tensiones entre la empresa y su entorno*: Debe propiciar las condiciones necesarias para proveer una suficiente estabilidad y solidez para la rápida adaptación al cambio (Lozano, 1997:87).
  - *Integrar a la persona en la Institución*: Hacer institución y dirigir en el cambio no puede proporcionar el éxito mientras no se consiga integrar a las diferentes personas que conforman la empresa, entendiendo por esto no solo los trabajadores, sino también clientes, proveedores y los accionistas (Lozano, 1997:87).

Con el panorama mostrado anteriormente se puede destacar que se hace necesaria la participación de los diferentes grupos que conforman la empresa. Esto no quiere decir que el directivo pierda responsabilidad, simplemente se quiere, como se ha dicho en repetidas ocasiones, resignificar el ejercicio del direccionamiento, y para ello es fundamental entender que el directivo hoy, es más responsable que nunca, pues tiene el reto de integrar los diferentes sectores de la organización, así como hacer que éstos acepten sus responsabilidades, adquieran conciencia corporativa y se identifiquen con la filosofía y cultura de la organización (principios rectores de la estructura moral de la empresa). Así se puede destacar que: «En la organización de la empresa moderna es fundamental la estructura de la autoridad: alguien con autoridad tiene que dirigir

y coordinar el trabajo; con una autoridad moral basada en condiciones de liderazgo y motivación, capaz de orientar los esfuerzos y las contribuciones de los diversos miembros (factores) de la organización empresarial» (Cortina, 2000: 72).

Para que la empresa pueda realizar una buena práctica de Gobierno Corporativo se necesitan directivos que sean líderes morales. Es decir, que eviten estereotipos, que escuchen a todos los miembros de la organización y que corrijan a los empleados cuando estén realizando prácticas inadecuadas dentro de la empresa. De esta manera, el líder moral va a ser un ejemplo para todos los miembros logrando que se crea en los objetivos de la organización y que sea transparente el ejercicio de las actividades económicas. En este orden de ideas, resolver conflictos de información o errores de comunicación, armonizar valores, integrar personal y dirigir en libertad; son algunas de las tareas del directivo en una empresa que se mueve en un entorno abierto, dinámico, pluralista, contemporáneo. Esto exige que la ética se convierta en el eje central del mundo empresarial, y más concretamente, de la dirección (Lozano, 1997:101).

3. Finalmente, se propone que la empresa debe tener una estructura moral sólida (responsabilidad por las decisiones, conciencia corporativa e identidad) lo cual se sintetiza una carga axiológica corporativa (**Tercer mínimo: mínimo axiológico**), necesaria para la práctica del direccionamiento. En este sentido, y de alguna manera en respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de hábitos, qué tipo de carácter es deseable que adquieran las empresas, como organizaciones que son? (Cortina; García-Marzá, 2003), este trabajo propone los siguientes principios (mínimos); se puede decir que es imprescindible un *carácter dispuesto a la comunicación*.

En el marco referencial de esta investigación se trazó la secuencia interpretativa que seguiría dicho carácter, el cual, como se pudo

observar conllevaba desde la perspectiva de la *ética de mínimos* a la satisfacción de intereses universales; todo ello, trasladado al ámbito empresarial contribuye a fortalecer el Gobierno Corporativo. Simplemente para recordar dicha secuencia que explica el carácter dispuesto a la comunicación, se puede decir que:

- Estamos unidos (las diferentes sociedades) por un *vínculo comunicativo*.
- La justicia (lo justo) solo se puede descubrir a través del diálogo (comunicación).
- Lo justo satisface intereses universales.
- Por tanto, solo forjando un *carácter dispuesto a la comunicación* se podrá descubrir *conjuntamente* lo justo.

Así las cosas, a esta secuencia, se deben incluir los mínimos básicos de la ética cívica para explicitar el sentido de la Ética de mínimos, postura que ha respaldado el devenir de esta investigación, propuestos por Cortina (2007: 222-223) que para efectos de esta investigación se convierten en principios-mínimos para soportar el direccionamiento corporativo:

1. No instrumentalizar a las personas (**principio de no instrumentalización**).
2. Empoderarlas (**principio de las capacidades**).
3. Distribuir equitativamente las cargas y los beneficios, teniendo como referencia intereses universalizables (**principio de justicia distributiva**).
4. Tener dialógicamente en cuenta a los afectados por las normas a la hora de tomar decisiones sobre ellas (**principio dialógico**).

5. Minimizar el daño en el caso de los seres sintientes no humanos y trabajar por un desarrollo sostenible (**responsabilidad por los seres no humanos**).

## A manera de conclusión

La ética contemporánea tiene grandes retos en materia de regulación de las acciones en el contexto empresarial. Por ejemplo, el de encontrar el capital ético conjunto (mínimos) que permita la confianza (inversionistas) para la salud de los negocios.

La perspectiva de la Ética de mínimos ofrece herramientas fundamentales para soportar, de un lado, el estatuto epistemológico de la Ética empresarial y, de otro, propuestas para direccionar la práctica del Gobierno Corporativo.

En este sentido, cabe recordar que una organización está (por definición) organizada, es decir, no es un grupo o una masa informe de gente, sino que tiene una estructura que permite tomar decisiones colectivas (objeto central de estudio de la reflexión acerca del Gobierno Corporativo, en tanto que es allí donde se efectúan las decisiones colectivas tomadas por los accionistas, la junta directiva y que repercuten en los demás miembros de la organización). Dichas decisiones, tomadas por la estructura moral de la empresa, por un lado, permiten ir vislumbrando los valores, metas y objetivos institucionales, en general los aspectos de su planeación estratégica, que se convertirán los contenidos morales de la misma, es decir, permitirán ir forjando una identidad, un carácter propio de la empresa. De otra parte, es preciso que la empresa se haga responsable de dichas decisiones y de las consecuencias previsibles que de ella se sigan

Si se ha de pensar en término de códigos la estructura ética de la empresa, la concepción de código ha de pasar por las fibras de la identidad de la empresa, es decir, por su estructura moral.

Si bien es cierto que formular o intentar pensar en términos de «códigos» al interior de las organizaciones puede resultar una tarea infértil en la medida en que muchas veces son intenciones que no se cumplen o a veces textos copiados de otras organizaciones, con otras culturas, la pretensión de este trabajo ha sido justamente contribuir a vislumbrar un panorama en el que los códigos (con la resignificación aquí propuesta) cumplen un papel real y se conviertan en un instrumento efectivo para desarrollar prácticas éticas en las organizaciones empresariales.

En próximo trabajo se podría considerar analizar de manera explícita los mínimos propuestos en este trabajo para sustentar el Gobierno Corporativo en organizaciones colombianas, así como entrar en mayores detalles respecto a la relación existente entre la ética y las ventajas estratégicas.

## Referencias bibliográficas

- Arjoon, Surendra (2005). Corporate Governance: An Ethical Perspective. En: *Journal of Business Ethics*, Springer, 61(4), Nov., 343-352. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25123630>. el día 27 de septiembre de 2013.
- Cortina, Adela (2000). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Editorial Trotta.
- Cortina, Adela (2007). *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Asturias: Ediciones Nobel.
- Cortina, Adela (2004). Prólogo. En: Lozano, José (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, Adela, García-Marzá, Domingo (2003). Editores. *Razón pública y éticas aplicadas: los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*. Madrid: Tecnos.
- Lozano, José (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.
- Lozano, J. (1997). La ética en la dirección empresarial: participación y responsabilidad. En: Cortina (Ed.) *Rentabilidad de la ética para la empresa*. Madrid: Fundación Argentaria.

OECD. (2004). Principios de Gobierno Corporativo. Versión Digital. Recuperado de: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf> el día 10 de septiembre de 2012.