



Business Ethics as Practice

Ethics as the Everyday Business of Business

by Mollie Painter-Morland
Copyright 2008 Mollie Painter-Morland

Resumen realizado por:

- Francisco Donoso
- Juraj Domic
- Daría Eimbke

Focus

► Leadership & Management

Strategy
Sales & Marketing
Finance
Human Resources
IT, Production & Logistics
Career & Self-Development
Small Business
Economics & Politics
Industries
Global Business
Concepts & Trends

Take-Aways

- › Para hacer de la ética una práctica diaria e incorporarla de forma integral, falta mayor consideración en los supuestos filosóficos que conforman la base.
- › Los principios morales no son universales, dependen de cada persona y sus experiencias. También van variando a lo largo del tiempo de acuerdo al contexto dinámico.
- › Los valores reflejan la forma en que nos enfrentamos a los desafíos que nos presenta el mundo.
- › La ética en la práctica de los negocios requiere reconocer las complejidades que caracterizan el proceso de la formulación de los valores y que influyen en la toma de decisiones.
- › Las organizaciones se debe ver como modelos dinámicos complejos, que cambia de acuerdo a distintos escenarios que enfrenta.
- › Creencia general que los cambios pueden realizarse unilateralmente desde posiciones de autoridad.
- › La cultura organizacional se conforma tanto por ejecutivos en posiciones de autoridad como el resto de los trabajadores.
- › Teoría del liderazgo enfocada en un privilegio y responsabilidad de individuos exclusivos.
- › Se requieren cambios de paradigma a nivel organizacional
- › Se requiere la implementación verdadera de programas éticos, no el mínimo requerido.

Relevancia

Qué aprenderás

Cuestionamientos a la aplicación de temas de liderazgo en la empresa, desarrollo literario sobre el fenómeno del liderazgo y distintas visiones sobre el mismo. Qué cambios deben surgir dentro de la empresa para lograr conformar un liderazgo sistémico eficiente.

Sobre el Autor

Extraído del libro "Business Ethics as Practice"

Mollie Painter-Morland es profesora asociada del Departamento de Filosofía en las universidades de DePaul en Chicago y de Pretoria en Sudáfrica, ostentando en esta última el cargo de Directora del Centro de Business y Ética Profesional. A la cabeza de este centro fue consultora para diversas corporaciones y el gobierno sudafricano. En el año 2006 fue galardonada con el Premio Internacional de Ética por la Sociedad Corporativa de Compliance y Ética por sus contribuciones a la ética profesional internacional.

Abstract

Business Ethics as Practice

La autora comienza cuestionando la aplicación actual de programas de liderazgo en la empresa, describiéndolos como *checklist* que deben sortear para operar normalmente en el mercado y concentrándose particularmente en su efectividad, motivación por la cual son formuladas, formulación e integración dentro de la empresa. Concluye la imposibilidad de tratar a individuos como seres aislados, siendo su sentido moral formado e influido por las relaciones que formen en su entorno. A partir de esto surge la idea de valores emergentes dentro de organizaciones, entes complejos que evolucionan a partir de eventos en su desarrollo. Considerando la literatura desarrollada, surge el liderazgo sistémico como alternativa que permita adecuarse a los distintos desafíos empresariales.

Concluye la necesidad de un cambio radical en la empresa que permita el desarrollo de este liderazgo. Cambiar la motivación de estos programas a un sentido de mejoramiento de vida, adoptar la sustentabilidad integral. La implementación top-down en particular, debe pasar a un compromiso de todos los empleados, haciéndose cargo tanto de las relaciones internas como externas.

Muchos programas de ética se han convertido en pólizas de seguro.

Códigos rígidos orientados a obediencia impiden posibilidades de cambio

Entender cómo se toman las decisiones a nivel individual y colectivo permitirá integrar la ética

1. “Introduction: the dissociation of ethics from practice”

Escándalos corporativos han sacudido a la comunidad empresarial y han reanimado el interés en la ética para muchos. Invertir en negocios éticos incluso se ha convertido en un prerrequisito para participar en redes formales de negocios. Dadas estas condiciones, Painter-Morland dice que es tanto la mejor y como la peor época para la ética en los negocios. La mejor en el sentido que es cada vez más común en los programas terciarios como en el presupuesto para capacitaciones empresariales, además mejora la moral de los empleados, disminuye la rotación de personal y mejora la reputación de la corporación. Por otro lado es la peor época, ya que muchos programas de ética se han convertido en no más que una póliza de seguro contra la responsabilidad empresarial y son implementadas con una mentalidad de *checkbox*, sólo por obligación.

El enfoque de la ética empresarial, actualmente alabada en muchos negocios y foros académicos, puede estar contribuyendo a la disociación de la ética de la práctica empresarial. La ética está siendo retratada como un conjunto de principios que deben ser aplicados en las decisiones empresariales. Bajo esta concepción, funciona como último obstáculo en el proceso de toma de decisiones, pero por lo mismo las personas piensan que la ética es algo que sucede después de haber interpretado y determinado que van a hacer. Idealmente, la ética -mirada como una parte integral de los negocios – nos informa las percepciones personales de eventos desde un principio y juega una parte vital para la conformación de respuestas. Las preguntas relacionadas con la ética integral son ¿Cómo queremos vivir? ¿Quién quiero ser? , estas preguntas nunca van a ser alcanzadas en organizaciones donde la ética de negocios es una mera póliza de seguro, según la visión de Painter-Morland.

Entre las fallas más comunes de los programas de gestión de las “prácticas éticas” dentro de organizaciones modernas, se destaca el “pre-empaquetado” de las estrategias, basados en una institucionalidad con códigos rígidos y orientados a la obediencia. Estos restringen la posibilidad de cambio ante las condiciones del entorno. Otra de las principales dificultades para realizar programas de ética en la práctica, es adquirir los recursos necesarios ya que muchas veces los resultados son inciertos y no medibles. A lo largo del capítulo se revisan varios ejemplos de casos y se concluye que cada organización tiene su propia “cultura”. Para los investigadores de ética, quienes no forman parte del sistema y pueden tener visiones de mundo y creencias que difieren con las de la mayoría de las personas de la organización, les es difícil compenetrarse realmente con la cultura, lo que limita su impacto al tratar de lograr cambios.

En el análisis de los programas más comunes de éticas, se revisa la “teoría de los 7 pasos” para diseñar e implementarlos pero resumidos en tres etapas: motivación, formulación e integración. Estos están explicados de forma resumida en la siguiente tabla:

Tabla 1: Fases y elementos de un típico programa de “management” de ética		
Motivación	Formulación	Integración
- Identificar riesgos éticos - Conseguir el compromiso de los líderes	- Identificar valores existentes y deseados - Formular códigos de ética y de conducta	- Entrenar - Comunicar - Asignar responsabilidades para la ética
Evaluar		

Según la autora una de las posibles razones por la cual muchos modelos de ética en los negocios son inefectivos en hacer que esta sea una práctica diaria, es que no hay suficiente consideración en los supuestos filosóficos que conforman la base. Para revertir esto propone considerar la naturaleza de las organizaciones y sus agentes, entender cómo es que se toman las decisiones –individual, como colectivamente- y analizar el universo empresarial. Luego se podrá incorporar la ética de forma integral y la sociedad le dará la importancia que merece.

*Tomar mejores
decisiones enseñando
habilidades de
razonamiento
apropiadas*

2. “Reconsidering approaches to moral reasoning”

Muchos investigadores de la ética en los negocios parecen funcionar con el supuesto de que el comportamiento de las personas es condicionado/informado por deliberadas decisiones morales. Sus esfuerzos van en el camino de ayudar a las personas en tomar mejores decisiones morales enseñándoles habilidades de razonamiento apropiadas. Hay distintos focos y estos son:

Utilitarianism

La noción de utilidad o “usefulness” es central en el foco de los utilitarios hacia la moral. La voluntad de abrazar “lo que sea que resulte como lo mejor” generalmente sirve bien en el ambiente empresarial. La mayoría de las personas que practican los negocios ya están familiarizados con el análisis tipo costo-beneficio que los utilitarios usan en su razonamiento moral. Los dos más grandes exponentes históricos son Jeremy Bentham y John Stuart Mill.

Non-consequentialist approaches

El foco de las tomas de decisiones para los No consecuencialistas está basado en la creencia de que la moral de un particular curso de acción no puede ser determinado anticipando sus consecuencias. Ellos en cambio, nos alientan a seguir las directivas de los principios morales bien razonados, independientemente de las consecuencias.

Deontology

Aquellos especialistas de la ética en los negocios que emplean el foco deontológico basan su entendimiento en una selección de lecturas sobre el trabajo de Immanuel Kant. Estas personas están particularmente intrigados en como los imperativos morales son establecidos por medio de un razonamiento previo. Los deontólogos rechazan las consideraciones consecuencialistas sobre los posibles resultados de sus acciones en su evaluación de la decencia moral. Kant insiste en que los individuos racionales no deben limitarse a dejarse guiar por las directrices morales de las autoridades tradicionales.

Contractarian theories in business ethics

Para Tom Donaldson y Tom Dunfee el problema con los enfoques deontológicos y utilitaristas a la ética empresarial es su incapacidad para hacer frente a la naturaleza del mundo de los negocios y los retos específicos que plantea a la toma de decisiones. Argumentan que en el mundo de los negocios tratamos con la racionalidad limitada. Su concepto de “racionalidad limitada” se enfoca en el hecho de que la cognición humana está siempre enmarcado por variables físicas y psicológicas y por esto es que los errores sistemáticos son comunes en la vía del razonamiento individual. Las decisiones usualmente son tomadas sobre la base de información insuficiente y limitaciones de tiempo.

Towards new perspectives

Los modelos de ética en los negocios son basados y contractan suposiciones y principios con la idea de la ética en las organizaciones no perjudiquen el bien. Aunque son concebidos como vehículos para la creación de marcos normativos de autoridad en la vida empresarial, estos métodos a menudo facilitan la abdicación de la discreción y la responsabilidad moral y dejan clara la noción de que la práctica de la ética es parte crucial para la el estudio de la ética en los negocios.

*Estos métodos a menudo
facilitan la abdicación de
discreción*

Autores argumentan que la ética es innata a las personas

3. “Moral agency reconsidered”

Se enfatiza la importancia de reconsiderar quienes somos como “agentes morales” en base a una serie de diferentes consideraciones filosóficas.

Hay algunos consultores corporativos que argumentan que la ética es innata a las personas y que poco se puede hacer para influenciar el comportamiento de las personas, sin embargo la autora afirma que se debería hacer algo por prevenir el comportamiento no ético.

Varias teorías como el “**Kantian test of universality**” o la teoría de contrato social de **Donaldson y Dunfee**, suponen el ser *racional*, como la esencia del agente moral. Evaden la subjetividad y las percepciones personales que pueden crear distorsiones a la objetividad. Estas teorías esperan que la persona pueda trascender las presiones del contexto al momento de tomar decisiones. **Nietzsche** es uno de los primeros en poner en duda el supuesto del “*sujeto trascendente*”, analizando dimensiones psicológicas y antropológicas, argumentando que nuestros valores morales son la consecuencia de las relaciones con otros. Heidegger también desafía el supuesto, afirmando que la realidad en la que está inmersa una persona, le dan significado a su existencia con ciertas prácticas, condiciones históricas y relaciones sociales las cuáles no pueden ser representadas en términos abstractos. Por lo tanto, no es posible ni moral que las personas sean totalmente objetivas, alejándose de su existencia individual. Otros autores como **Marx** y **Marcuse**, también discuten la posibilidad de los agentes de ser totalmente objetivos y mencionan consecuencias negativas que esto podría generar. En la práctica las leyes le exigen a las empresas que se hagan cargo de las acciones de sus trabajadores, surge la pregunta ¿es un sistema autoritario basado en normas imperativas la mejor forma de asegurar que los empleados actúen éticamente?

Nuestras experiencias inciden en nuestra percepción racional

En cuanto a la idea de esperar que los agentes tomen decisiones totalmente racionales, se argumenta que tenemos “encarnadas” cierta visión de acuerdo a nuestras experiencias. Según **Polanyi** las personas saben más de los que están conscientes, ya que poseen un “conocimiento tácito”. Argumenta que la clave para todo conocimiento intelectual y práctico es estar conscientes del cuerpo. Gracias a esto podemos hablar, razonar e inconscientemente seguimos una serie de reglas adquiridas por la experiencia, combinándolas también con intencionalidad. **Lakoff y Johnson** analizan como nuestra “existencia corporal” forman nuestro “vocabulario moral”. Creen que las categorías mentales que usamos para darle sentido a los sucesos son más una manifestación de la mente y el cuerpo que un razonamiento consciente. De acuerdo al cuerpo de cada persona, surgen distintas interpretaciones de conceptos abstractos como “justicia”, lo que puede llevar a varios problemas en las prácticas laborales. Cada uno crea sus “imperativos morales” los que no son universales, por lo que reglas escritas difícilmente podrán tener un efecto sobre estas complejas interpretaciones. A este sentido del “bien y el mal” que cada uno desarrolla, **Peterson** lo llama “los patrones silenciosos de nuestro corazón”. Argumenta que el proceso de desarrollo de las sensibilidades morales comienza desde niños y que sólo se puede dar a través de la interacción con otros (observando, imitando y participando). Según Polanyi ante dilemas morales, para crear una “solución creativa” la imaginación e intuición resultan fundamentales. De acuerdo a esto, en la práctica parece difícil que las organizaciones se hagan cargo del comportamiento de sus trabajadores y definan lo que es “apropiado”.

Existencia de presiones sociales y monetarias en el comportamiento

Las filósofas **Butler** y **Nussbaum** analizan a los individuos en las organizaciones y llegan a la conclusión que la cultura interna de las organizaciones es la que define si existe la posibilidad o no para que los trabajadores adopten prácticas “autoreflexivas”. **Bourdieu** introduce la noción de “habitus” para describir la subjetividad inmersa en cada persona y dice que somos en parte predeterminados y en parte tenemos libertad de acción. **Merleau-Ponty** también afirma que parte de nuestra orientación moral está estructurada “tácitamente” pero que esto no quita nuestra responsabilidad de utilizar la capacidad de crear “soluciones creativas”. Desde una perspectiva económica, resulta crucial entender que presiones sociales y/o monetarias influirán en el comportamiento.

¿Cómo puede hacerse responsable la empresa del comportamiento de las personas?

Los negocios y la ética no son un oxímoron

Si queremos mejorar la calidad de vida, necesitamos entender que se entiende por bienestar

Con la llegada de las nuevas tecnologías y la globalización, la mirada antigua de “procedimientos estándares” ya no se adapta a la realidad cambiante, la cual requiere constante innovación. Se necesitan sistemas complejos y dinámicos en los cuáles es difícil determinar la influencia que tendrá el comportamiento de un agente sobre otros. La recíproca influencia en la sensibilidad moral de unos sobre otros también se ha hecho más dinámica y la autora argumenta que es complejo de cuantificar. A diferencia del conocimiento explícito, el “tácito” es complicado de analizar y más aun de “manejar” pero juega un rol fundamental en la toma de decisiones. Por lo tanto, el efecto práctico de los distintos intentos por fomentar ciertos comportamientos también es difícil de medir y la pregunta ya no es como influenciar las decisiones sino que como entender las relaciones entre las personas y como van formando sus creencias. Sólo una vez superada esta etapa, es posible pensar en intervenciones. **Baumard** agrega que el conocimiento tácito es más resistente al cambio que los comportamientos, actitudes y el conocimiento explícito, y mientras más colectivo sea, más costará cambiarlo. Por lo tanto ciertas intervenciones podrían generar efectos impredecibles e incluso contra productivos. Finalmente surge la pregunta: ¿Si las organizaciones no pueden determinar el “contenido normativo” del conocimiento tácito que circula entre sus trabajadores, cómo pueden hacerse responsable por él?

4. “Reconsidering values”

En el capítulo se analizan que son los valores, como funcionan y los conceptos erróneos más típicos asociados a estos. Diferentes autores desafían la maneras convencionales en que lo especialistas en ética de negocios tienden a pensar y tratar los valores.

La autora argumenta que tanto los negocios como la ética se concentran en los valores, que no son un oxímoron como muchos creen y que tienen mucho en común. Especialistas en ética aplican teorías filosóficas a la práctica mientras que en los negocios las teorías de “management” se deducen de lo que funciona bien en la práctica. Cree que mientras la relación entre ambas sea sólo legal, seguirán sin conciliarse.

Parker argumenta que los discursos éticos “sólo pueden ser ejercidos sobre las prácticas de negocios, sino ambos están sometidos a una forma inaceptable de racionalización”. Dice que no todo se puede medir con el común análisis de costo/beneficio y quienes creen que la ética contribuye a generar una mejor comunidad paradójicamente sólo están contribuyendo a fomentar un mundo más racionalizado. La autora sostiene que los negocios se basan en relaciones complejas y que el foco de la ética debería estar en informarlas y desafiarlas en vez de identificar principios abstractos. **Frederik**, más pesimista, cree que los principios éticos están destinados en permanecer en constante tensión con las fuerzas económicas de las empresas. **Salomón** en cambio, basado en el principio que existe un “propósito compartido” en todas las empresas, reinterpreta ideas de **Aristóteles** y señala que este principio debería llevar a las organizaciones a preocuparse por sus empleados, cultivando su virtud. **Heiddeger** critica la forma en que se aplica la racionalidad en la vida, ya que al transformar los valores en “universales” se dejan de lado las experiencias singulares desde donde surgieron, siendo “objetivizados” y “devaluados”. Se menciona que en occidente ha reinado la visión platónica y cristiana en que los valores son vistos como principios abstractos y universales.

Según **Nietzsche y Aristóteles** los valores son las prioridades que permiten a los negocios mejorar la vida. La ética ayuda a cuestionar que es lo que se valora y por qué. Así, si lo que se desea es mejorar la calidad de vida, es necesario entender que es lo que se valora como bienestar y rediseñar acordemente los objetivos de las empresas. Muchas veces se utilizan marcos normativos para ayudar a cumplirlos, sin embargo según Nietzsche fijar reglas es ir en contra de la esencia de la vida (cambiante). Dado que los valores se van formando según las experiencias personales en la relación con otros, tienen también una componente emocional, por lo que es difícil llegar a definir “valores colectivos”. En la visión de Aristóteles la emoción es parte esencial de los valores y nos ayuda a responder apropiadamente ante incentivos. Una situación por lo tanto, va a tener distintas “verdades morales” según la interpretación de cada persona.

Fomentar virtudes mediante la participación en comunidades

Se debe tener cuidado con la formulación excesiva de normas en la empresa

Durante el proceso de formación de la moral, **Taylor** enfatiza el rol que cumplen las comunidades. Es importante diferenciar una comunidad de una sociedad. Según **Parker** en una sociedad, sus integrantes se identifican con un gran grupo a través de lazos afectivos generalizados, mientras que en una comunidad, un grupo más pequeño y homogéneo de personas se identifica entre sí con lazos más fuertes. **MacIntyre** también analiza este proceso colectivo y afirma que a medida que las personas participan en actividades en su comunidad, adquieren deseos en torno a esta, fomentando sus virtudes. **Nietzsche** en cambio, tiene una perspectiva más individualista. Esta **tensión entre pertenecer y disentir de una comunidad** se plantea como la **esencia de la ética en la práctica**.

Rorty y Dewey, postulan que todo conocimiento, incluyendo la “verdad moral” se construye para encajarse en el propósito de la sociedad. El desarrollo de la moral es visto como un proceso que requiere aumentar la el poder creativo de las personas y su sensibilidad hacia las necesidades de un creciente grupo de otros personas y cosas.

A pesar que los valores se construyen durante la interacción con otros, de forma personal, poseen una historia y son congruentes. Los individuos son parte de un grupo con ciertas demandas, las que actúan como limitaciones. Las reglas y hábitos también contribuyen a darles un sentido normativo dentro de las organizaciones, sin embargo la autora llama a tener cuidado ya que las reglas pueden llegar a ser dañinas si inhiben la creatividad e imaginación, entre otros. **Foucault** analiza el peligro de definir una empresa con muchas reglas o de encasillar a los trabajadores por su rol, ya que puede restringir su discreción o “imaginación moral”. Otras prácticas en cambio, por ejemplo las relaciones basadas en confianza, pueden favorecer el uso de creatividad y ética coherente para resolver problemas.

Hoy en día muchos programas de intervención en las organizaciones buscan influir en la ética de los negocios, en parte por requisitos legales. El paradigma más común según la autora es creer que la cultura organizacional es un “objeto manejable”. Los sistemas de interacción son complejos y como tales, antes de intentar cambiarlos es necesario entenderlos bien. Factores como un flujo continuo de información, experiencias, feedback y la constante conversación sobre el propósito de la empresa y de sus integrantes, son invaluable para mantener un sentido trascendental de la moral. La autora se apoya en la “**complexity theory**” para explicar cómo las organizaciones al ser vistas como modelos dinámicos complejos, permiten que sean suficientemente robustas para que surjan estructuras organizacionales y al mismo tiempo, suficientemente flexibles para permitir que exista creatividad y se adapten a los cambios.

Liderazgo ético puede describirse desde lo normativo o científico social

El liderazgo es visto como una cualidad exclusiva a un individuo

La responsabilidad debe verse como una característica relevante a toda la empresa

5. “Leadership and Accountability”

El capítulo resume la teoría actual en torno a liderazgo y el accountability, citando estudios desarrollados por diversos autores.

El liderazgo ético se describe desde un punto de vista normativo/filosófico, respondiendo la pregunta de qué debiese hacer un líder ético, o bien desde un punto de vista científico social, resolviendo qué es el liderazgo ético. Desde un punto de vista normativo, Joanne Cuilla postula que un líder tiene que ser efectivo y ético, comprometiéndose en éste último con los más altos estándares. Define el liderazgo transformador como aquel capaz de transformar seguidores en líderes. Thomas Maak y Nicola Pless definen liderazgo como la capacidad de construir y mantener relaciones con los stakeholders relevantes, alineando todos los valores e intereses. De acuerdo a la perspectiva científico social, Brown y Tevino postulan la necesidad de una mirada sistémica y unificadora del liderazgo, definiendo el liderazgo transformacional, espiritual y auténtico.

Autores describen el liderazgo como una cualidad particular de individuos privilegiados. Kanji y Moura identifican la teoría del intercambio y transformacional. La primera propone que un líder emerge no solo por cualidades propias, sino que además por la naturaleza del desafío. La segunda propone un trabajo motivador y de inspiración a colaboradores, delineando objetivos e identidad a la organización. Kranz declara que el escenario post industrial hace ineficientes los sistemas de liderazgo jerarquizado y propone que sea visto como una propiedad sistémica. Uhl-Bien describe dos perspectivas complementarias en el liderazgo, características propias del líder y la perspectiva relacional, en donde el liderazgo toma un rol de construcción social. Collier y Esteban declaran que es imposible que un individuo tenga la capacidad responder a todos los desafíos potenciales. Edgeman y Scherer en cambio describen el liderazgo sistémico como la distribución del liderazgo a lo largo de los recursos humanos, mejorando la capacidad de detección y respuesta. Otros autores han definido el liderazgo distribuido, en donde el liderazgo emerge como una propiedad grupal a partir de la interacción de individuos. El autor propone que los líderes formales más que desaparecer, deben ser capaces de crear condiciones para el desarrollo de un liderazgo institucional.

El autor reúne literatura actual sobre percepciones del liderazgo. Seguir lo que te apasiona, dando sentido al trabajo realizado. Comportamiento basado en valores para la conformación y mantención de relaciones laborales. Obtener y apreciar opiniones, dado que ningún líder puede manejar todas las respuestas y además se fomenta la innovación. Sabiduría y humildad, buscando un balance el saber y la duda. Fomentar la colaboración para resolver nuevos desafíos. Carisma, retórica y motivación, que permita inspirar y motivar a los colaboradores. Redefinir autenticidad y diversidad, considerando que un líder probablemente cumpla diversos roles dentro de la organización. Fomentar la confianza, para facilitar cambios dentro de la empresa. Interdependencia entre la organización y su entorno, tomando en cuenta que la comunidad también es un stakeholder.

Debe haber un cambio de paradigma en relación a la responsabilidad exclusiva por parte de ejecutivos de alto rango. El accountability debe definirse no solo en cargos superiores, sino que unos a otros entre los mismos integrantes de la empresa. Este punto cobra mayor importancia tomando en cuenta la complejidad de la empresa hace imposible un rastreo directo en investigaciones. Destaca la necesidad de crear condiciones para el liderazgo sistémico, empoderando transversalmente a todos los ejecutivos de la empresa.

Se requieren cambios de paradigmas en la empresa en relación al liderazgo

Se debe reforzar los valores emergentes en la empresa

El seguimiento debe ser un proceso continuo, con tal de detectar tendencias

6. “Reconsidering Ethics Management”

Se requiere una reformulación en la motivación, formulación e integración de programas éticos. En relación a la motivación, debe haber un cambio desde la concepción actual de un medio de protección ante riesgos financieros o fiduciarios, a una forma de potenciar calidad de vida. Definir los valores empresariales permite mantener una consistencia con los el servicio entregado a los *stakeholders*. La formulación de estos programas también requiere un cambio. Dado que los valores no pueden ser impuestos o definidos unilateralmente por la plana superior, se requiere una política de detección y potenciamiento de los valores intrínsecos de las personas, que finalmente conforma los valores de la empresa. La integración de los programas éticos también debe sufrir una evolución, desde la actual implementación *top-down*, desde los administradores al resto de la empresa, a una formulación desde el interior de la empresa.

La institucionalización del liderazgo ético puede alcanzarse mediante la implementación de equipos inter funcionales dentro de la empresa que permitan una interacción eficaz entre ética, *compliance*, *governance* y responsabilidad social empresarial. Deben ser capaces de detectar nuevos patrones de comportamiento, suministrando contenido apropiado para generar valores institucionales. La integración sustentable es otro elemento necesario para su implementación, permitiendo mantener relaciones con todos los *stakeholders* involucrados en el negocio.

El rol de los encargados de ética y *compliance* dentro de la organización debe pasar de relator a uno de iniciador o instigador de conversaciones dentro de los empleados de la empresa. Puede también tomar una función de intérprete de la manifestación de los valores empresariales que surgen en el tiempo. Más que agentes policiales, estos encargados deben pasar a ser un soporte que permite el desarrollo de un liderazgo sistémico.

En cuanto al entrenamiento y comunicación debe existir un cambio en la concepción de entrenamiento como transferencia de conocimientos, particularmente por el conocimiento cultural, que es adquirido por participación. El aprendizaje reactivo, que ocurre en situaciones de stress, puede ser una alternativa a considerar para la incorporación de contenidos. La comunicación es un componente importante dentro de un programa, especialmente por sus gastos en difusión. Aun así, la comunicación informal puede ser un mejor instrumento para el traspaso de nuevas prácticas.

Si bien los valores nacen como un proceso interno entre los empleados, debe existir una política empresarial que refuerce los valores objetivos. Esta política debe ser evaluada tanto a nivel de contenido, forma y función, con la salvedad que requieren una revisión y refuerzo constante.

El manejo del desempeño es vital en la estructura organizacional, puesto que es determinante en el programa ético. En este punto es importante que la empresa permita el ingreso de *inputs* por parte de los empleados, manteniendo procesos disciplinarios que refuercen parámetros normativos.

El seguimiento de programas éticos debe entenderse como una imagen instantánea en el tiempo, la cual debe ser revisada continuamente para detectar nuevas tendencias. Características que hayan sido determinadas no pueden ser presentadas como fijas en la organización.

Los programas éticos no pueden basarse en el mínimo legal requerido, tipo *checklist*, de menor costo si se quiere generar un cambio organizacional efectivo. El hecho que las personas busquen generar riqueza individual, destruyendo comunidades y relaciones en el proceso, va en contra de la generación de una moral institucional.