

### FACTORES CLAVES DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LAS EMPRESAS (1)

En un documento publicado hace algunos años por el investigador holandés Muel Kaptein, se resumía un interesante hallazgo relacionado con las razones del errático comportamiento ético de algunos de los empleados y directivos de las empresas.

Menciona en su estudio 7 factores que al parecer son los que desencadenan este tipo de comportamientos inciviles, por parte de personas que normalmente son intachables.

Al comparar este estudio con algunos de los hallazgos de nuestra reciente encuesta sobre las políticas anti fraude (ver NOTI 200), hallamos similitudes que pueden servir de base para el diseño de una verdadera estrategia de lucha contra este mal de nuestro tiempo.

Veamos cuáles son esos factores:

**Claridad para los directivos, administradores y empleados**

**acerca de lo que constituye un comportamiento indeseable.** Mientras más claras sean las expectativas de todos los miembros de una organización, mejores serán las posibilidades de alcanzarlas dentro del marco de la ley y la ética. En muchas ocasiones nos hemos encontrado con que los directivos de las empresas se lamentan por el hecho de que sus empleados no hacen las cosas "como deberían hacerlo si actuaran con lógica", o "como en esta empresa nos gusta que se hagan". Ocurre que a veces el único que tiene claro este concepto es el gerente mismo, y no se ha diseñado un esquema de comunicación y sensibilización que asegure que todos los miembros de la organización se sintonicen con dichos postulados. Puede sonar redundante, pero la realidad es que muchas personas necesitan que ciertos conceptos o criterios de actuación les sean repetidos de manera constante.

### **Predicar con el ejemplo.**

Cuando los empleados saben que el comportamiento de sus superiores se rige por estrictas normas de conducta ética, tienden a imitar este tipo de actuar. Por el contrario, cuando el ejemplo que se da es errático o claramente contrario a la ética, los empleados se sienten con autoridad para proceder de manera similar.

### **Realismo en la determinación de metas, tareas y responsabilidades asignadas.**

La concordancia entre las metas fijadas por la alta dirección a los empleados y su posibilidad real de cumplirlas, contribuye a evitar que el desespero por cumplir lo que no se puede, fuerce a los funcionarios a quebrar la ley o las normas internas. Asignar metas de crecimiento irreales, solo sirve para crear situaciones de riesgo para los encargados de cumplirlas.

### **Compromiso de parte de los directivos, administradores y empleados de la organización.**

En la medida que una organización involucre a su gente en el proyecto de crecimiento de la misma; en la medida que las personas sientan que son tratadas con respeto,

mayores serán las probabilidades de que estas personas se comprometan a fondo con el logro de los objetivos comunes.

### **Transparencia en el comportamiento.**

Cuanto mayor sea el nivel de conciencia acerca de los efectos de su comportamiento y el de los demás, mayor será su nivel de conciencia acerca de la importancia de regular sus actuaciones en función del bien común y de lo que se espera de esta persona.

### **Apertura a la discusión de puntos de vista, emociones, dilemas trasgresiones.**

En la medida en que las organizaciones promuevan y alienten la discusión abierta y participativa sobre temas éticos, los miembros de la misma se animarán a participar de las mismas, compararán sus puntos de vista y podrán aprender de los demás.

### **Refuerzo permanente de los comportamientos positivos, recompensa por actuaciones éticas, sanciones por comportamientos inciviles, como herramienta para que las personas aprendan de errores, fallas, incidentes y**

**accidentes.** En la medida en que las organizaciones promuevan y resalten los comportamientos éticos, sus miembros se motivarán a realizar acciones dignas de elogio; a la vez que tratarán de evitar aquellas que puedan ser reprochadas o sancionadas.

Como puede desprenderse de las anteriores consideraciones, el camino hacia la construcción de un ambiente ético en las organizaciones consiste de una serie de acciones concretas, y no de simples palabras.

[asr@asr.com.co](mailto:asr@asr.com.co)