** ERE-NT-ES-18-295**

 NOVIEMBRE 2018

ÁLVARO PEZOA B.

**Ética profesional en los negocios**

**Presentación**

 Este breve documento, titulado *Ética Profesional en los Negocios,* tiene por finalidad servir como una suerte de manual general sobre las que parecen ser las áreas más frecuentes en que se enfrentan dilemas o faltas éticas en la vida empresarial y la tarea directiva en la actividad de los negocios. Aspira a constituir una primera fuente de ayuda para la comprensión y eventual solución de los mismos. En tal sentido, no aborda en profundidad cada uno de los temas que toca, pues no es ese su cometido.

 Este cuaderno sobre ética empresarial es el tercero en su serie que ha sido editado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes, pero el primero bajo el alero del recién creado *Centro de Ética Empresarial* de la misma Escuela. Constituye, por lo mismo, un primer aporte de este último a la comunidad empresarial y a los profesionales que en ella se desempeñan. Y sirve como primera muestra de los frutos que de él se esperan en el futuro próximo.

 Esperando una buena acogida al presente escrito y al Centro que lo cobija, en éste se continúa trabajando en el empeño por contribuir a la formación moral de directivos y profesionales y colaborar a fortalecer la vivencia de buenas prácticas éticas en las empresas. El ejercicio de la libertad e iniciativa en el mundo de los negocios y las organizaciones requiere, en la actualidad más que nunca, de la correlativa responsabilidad personal y corporativa por el buen uso de la misma.

Álvaro Pezoa B.

Director

Centro de Ética Empresarial

**Ética, libertad y responsabilidad**

 Uno de los aspectos más complejos de la vida profesional para aquellos que participan en los negocios es el de la ética. Sus aristas son variadas y dinámicas, plantea desafíos muchas veces difíciles de resolver, al tiempo que no es común acceder a una formación o consejería específica al respecto. Con todo, se trata de una dimensión crucial de nuestra actividad profesional, asociada al bien o al mal que podemos hacer con nuestras decisiones y conductas. La ética (del griego) o la moral (del latín) analizan la bondad o maldad de las decisiones y conductas libres de los hombres. Es ética o moralmente bueno aquello que es mejor para el hombre de acuerdo a su naturaleza.

 Es importante hacer notar que sin libertad las conductas humanas no serían morales, no serían imputables. Todo acto auténticamente libre contribuye en alguna medida a la plenitud de quien la realiza y de a quienes les afecta o, *contrario sensu*, genera un daño a quien actúa o a quienes reciben los efectos de la conducta de un tercero. En tal sentido, el uso de nuestra libertad nunca es neutro. Y el ámbito de los negocios no constituye una excepción.

 La acción profesional lograda es, pues, aquella en que se alcanza el buen hacer técnico-económico junto con la conducta moralmente recta. Donde se amalgaman el bien con los resultados. La relación entre moral y economía es necesaria e intrínseca: la actividad económica y el comportamiento moral se compenetran íntimamente. La necesaria distinción entre ética y economía no comporta una separación entre los dos ámbitos, sino al contrario, una reciprocidad importante. Así como en la esfera moral se deben tener en cuenta las razones y las exigencias de la economía, la actuación en el campo económico debe estar abierta a las instancias éticas. Este es el reto que enfrentamos cotidianamente y, en muchas ocasiones, en el trabajo profesional y en las tareas empresariales. Obviamente, la primacía de los principios y el bien llevan a que ante un dilema en que no sea posible armonizar ambos aspectos (ético y técnico-económico), sea imprescindible optar por el camino que señala la rectitud moral. Ese es el actuar éticamente responsable. Para alcanzarlo se ha de recurrir a las luces que aporta la moral cognoscible a partir de la naturaleza humana, hecho que presupone una adecuada comprensión antropológico-filosófica sobre quién es la persona humana, sujeto de la acción libre. La lucha por tener conductas rectas reclama una correspondiente lucha en la finura con que usamos la libertad o, lo que es lo mismo, una práctica moral exigente. La conducta ética implica el ejercicio de

una libertad responsable.

**Cualidades que colaboran al recto uso de la libertad**

 ¿Cómo actuar correctamente? Para el recto uso de la libertad se requiere del concurso de las facultades superiores –racionales- del ser humano, esto es, la inteligencia y la voluntad. Por parte de la primera, la formación de la conciencia moral ha de ser una tarea permanente, como asimismo colaborar a la educación de la conciencia de los demás, sobre todo de quienes dependen de nosotros. Por el lado de la voluntad, se requiere fortalecer los buenos hábitos operativos éticos, normalmente llamados virtudes morales, tanto en nosotros como en otros. Éstas nos inclinan a elegir el bien, según la situación de que se trate. Se suele clasificar las virtudes en cuatro principales denominadas cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza). En suma, para ejercer correctamente la libertad se requiere de conocimiento del bien y del mal, pero no basta con ello. Es imprescindible contar también con el carácter o la “fuerza de voluntad” necesaria para realizar efectivamente el bien y evitar eficazmente el mal.

 **Algunos deberes y dilemas éticos frecuentes en los negocios**

 Sin ánimo de exhaustividad, y sólo a modo de ejemplo, es posible considerar algunos deberes éticos -y dilemas asociados a los mismos- recurrentes en la práctica de los negocios, ilustrativos de lo que hemos señalado antes**:**

1. **Hacer bien el trabajo; dar buen ejemplo personal**

 La primera y más importante responsabilidad moral de un profesional o trabajador, cualquiera sea su posición jerárquica en la organización, es hacer bien su trabajo. Por lo demás, para ello es contratado y remunerado. Un trabajo bien-hecho es aquel que es realizado técnica y éticamente en forma correcta, idealmente con ánimo de excelencia, acabado en los detalles y efectuado en el tiempo correspondiente. Con todo, una consideración sólo por razones de justicia indica la necesidad de trabajar bien, pues para eso nos pagan. Por desgracia, caben muchas formas de laborar mal, a veces vinculadas a rasgos culturales o malos hábitos adquiridos. Entre ellas se encuentran: negligencias, desprolijidad, deshonestidad, falta de transparencia, incumplimientos de horarios, faltas a las fechas de entrega, laxitud, lentitud desmesurada, superficialidad. Evidentemente, estos defectos se deben evitar y cuando se dan han de ser corregidos, tanto en uno mismo como en los demás colaboradores (en particular en los dirigidos).

 En el campo de la ética profesional en el trabajo, como en tantos otros en la vida, se aprecia la importancia de actuar rectamente y, de paso, predicar con el buen ejemplo personal. En primer lugar, porque es lo que corresponde desde el punto de vista de la plenitud personal. Y en segundo término, puesto que es lo mejor para los demás y para el bien común de la sociedad. Dar ejemplo y educar con él es una dimensión ineludible de nuestra conducta profesional. Nada hay más formativo en el ámbito ético que el testimonio personal. Hecho que, desde luego, no reduce en nada la responsabilidad que nos pueda caber en hacer otros esfuerzos al alcance para educar las conciencias y cooperar en el desarrollo de los buenos hábitos morales. Saber hacerse cargo de esta verdadera tarea educativa moral en el trabajo es prueba de un auténtico liderazgo profesional y de un espíritu de servicio imprescindible en nuestro tiempo.

**2. Pago de remuneraciones dignas**

 El pago al trabajo de las personas debiera ser siempre una realidad de la máxima preocupación para todos. La remuneración es el instrumento más importante para practicar la justicia en las relaciones laborales. Comete una grave injusticia quien la niega o no la da a su debido tiempo y en la justa proporción al trabajo realizado. Se trata de una materia sin duda compleja, imposible de abordar en profundidad en esta breve nota. Sin desmedro de ello, es preciso tener en cuenta que la remuneración del trabajo debe ser justa. Y que dentro de esa consideración de equidad se incluye el hecho de que debe permitir una vida humanamente digna para quien la recibe y su familia. Por lo mismo, aunque quien remunera –empresa o persona particular- ha de tener siempre a la vista los parámetros del mercado y de las propias posibilidades de pago, en este ámbito el análisis y los consiguientes esfuerzos concretos de retribución al trabajo deben ser siempre más exigentes, excediendo la sola referencia económica (remuneración promedio de mercado) o legal (salario mínimo) estricta. Todo aquello que pueda ser hecho por ofrecer las mejores remuneraciones posibles, ha de hacerse. Primero, porque una vida humanamente digna es aquella que posibilita la plenitud de la misma, conforme a quién es la persona y la familia, sea dicho de paso; no se trata, por lo tanto, de una mera sobrevivencia material básica. Desde este punto de vista y, en primera instancia, el trabajo debiera permitir, a lo menos, la cobertura de las necesidades materiales (vivienda, vestimenta, alimentación, etc.), posibilitar el acceso a la educación, la salud, la cultura, el deporte, el esparcimiento, el descanso, y la preparación para la vejez; todo ello, teniendo en referencia la preparación y productividad de los individuos. Segundo, porque el trabajo es manifestación privilegiada de la condición de persona, se trata de una actividad imprescindible para el buen desarrollo –interior y exterior- de ella y para la transformación positiva de la sociedad.

**3. Evitar el trato vejatorio, la discriminación, los horarios injustos, las dificultades para la compatibilización entre el trabajo y la familia, el incumplimiento de leyes laborales**

 Bajo el título precedente en realidad se agrupan varios aspectos críticos en las relaciones laborales que, en contraste con el punto anterior, tienen como común denominador su carácter más bien cualitativo. Se refiere a conductas abusivas con los colaboradores o empleados, de habitual ocurrencia. El trato vejatorio o indigno, las discriminaciones arbitrarias, los horarios de trabajo injustos y las dificultades innecesarias para que las personas puedan intentar conciliar su vida familiar y personal con la laboral, constituyen auténticas indignidades que se podrían catalogar como una suerte de *“bullying”* sicológico o moral; y que, en cualquier circunstancia, representan una injusticia y una manifestación de abuso de poder. Al respecto, parece conveniente examinar periódicamente la propia conducta, especialmente porque la experiencia indica que en ocasiones (no siempre) estas malas prácticas se cometen con cierto grado de inconciencia por parte de sus autores, a veces influidos por culturas o costumbres muy arraigadas en las instituciones y en las propias personas. Vale la pena consignar brevemente aquí que las leyes laborales, previsionales y sindicales deben ser cumplidas.

 En primer lugar, porque el bien común indica que como norma general la ley ha de ser respetada. Y en segundo término, puesto que en lo particular las leyes en comento han sido promulgadas con la intención de asegurar prerrogativas y beneficios determinados y, las más de las veces, de carácter irrenunciables para el trabajador. Soslayarlas configura una falta legal y ya antes una de índole moral. Evitar ambas es, entonces, imperativo. Lo expuesto, entendiendo que la legislación debe considerar la realidad de la empresa, previendo la flexibilidad necesaria para que ella pueda afrontar las cambiantes condiciones –los altos y bajos- de la economía y los mercados.

 Pero no basta cumplir la normativa legal; en algunos ámbitos, se debe ir más allá de cuanto ésta exige. Así, por ejemplo, es necesario facilitar el reposo dominical para que las personas gocen del descanso semanal necesario. Cuando las costumbres (deportes, restaurantes, etc.) y los compromisos sociales (servicios públicos, etc.) requieren de algunos un trabajo dominical, cada uno tiene la responsabilidad de dedicar un tiempo suficiente al descanso. A pesar de las presiones económicas, los poderes públicos deben asegurar a los ciudadanos un tiempo destinado al descanso. Los patrones tienen una obligación análoga con respecto a sus empleados.

**4. Pago de impuestos**

 Si hay un tema controvertido relacionado a la actividad profesional y empresarial, es éste, el de los impuestos. Con todo, pagarlos no es únicamente un deber legal, sino que también ético. La corresponsabilidad en el bien común exige moralmente la erogación de impuestos. Ellos son necesarios para el desarrollo de la sociedad, el sostenimiento de los servicios públicos que no proveen los particulares y para la ayuda a los más desposeídos. En suma, los tributos son imprescindibles y se ordenan a la consecución del bien común; financian el rol subsidiario del Estado. Para aquellas organizaciones de negocios o personas que han tenido la oportunidad de poseer mayores recursos y un pasar material más holgado es, asimismo, una forma de retribuir a la sociedad de la que forman parte por esos bienes recibidos, aunque haya en ello mérito propio. Desde luego, desde este punto de partida se podrá discutir mucho sobre la justicia de la carga impositiva efectiva, la eficiencia y eficacia en su uso y hasta sobre la moralidad de algunos de los destinos que se da a los tributos. Para modificar situaciones erróneas en estos últimos ámbitos existen vías establecidas. Y es deber de ciudadano hacerlas valer. Sin embargo, ello no obsta a que los impuestos legítimamente exigidos deben ser pagados, pudiéndose hacer los esfuerzos también legítimos estipulados por la ley para reducir su monto. Hecho que no incluye la mala práctica extendida de evadir el pago de impuestos recurriendo a ilícitos legales o morales y la consiguiente búsqueda de variopintos justificativos para obrar así. Esto es válido tanto en lo relativo al pago de impuestos empresariales como personales.

**5. Probidad. Corrupción: soborno y extorsión**

 Siempre se ha de fomentar la probidad en las conductas personales y las actividades organizacionales. Y, por lo tanto, evitar caer en actos de corrupción, degradantes para quienes los cometen y altamente perniciosos para las instituciones y la sociedad. La corrupción es una compensación ilícita, ofrecida o pedida, con el fin de obtener o hacer un favor en algún negocio económico o práctica administrativa, que vicia el juicio de los que deben adoptar decisiones conforme al derecho y la moral. Tal acción produce efectos deletéreos en las personas y en la sociedad, porque desmotiva la responsabilidad e iniciativa de las personas, obstaculiza la sana competencia y el compromiso para mejorar la calidad de los productos, hace perder la propia estima y la profesionalidad en un trabajo que no respeta el mérito o las capacidades personales. La corrupción de los poderes públicos y la proliferación de fuentes impropias de enriquecimiento y de beneficios fáciles, basados en actividades ilegales o puramente especulativas, es uno de los obstáculos principales para el desarrollo y el orden económico.

 Esta mala práctica se llama soborno cuando se refiere al pago de “comisiones” extra contractuales en orden a obtener prebendas, beneficios o, a veces, simplemente aquello a lo cual legítimamente se tiene derecho. En términos generales no existe justificación ética para tomar la iniciativa de ofrecer este tipo de dádivas, evidentemente injustas. Huelga decir que tampoco es lícito en ninguna circunstancia el aceptar esta laya de dádivas de parte de terceros para, a cambio, otorgarles algún favor o ventaja comercial.

 Otra figura que lamentablemente puede ocurrir en la actividad profesional es la extorsión. Esto es, el ejercicio de presiones indebidas con el propósito de recibir beneficios ilegítimos. Ocurre, por ejemplo, en licitaciones o propuestas, donde quien posee poder de decisión o influencia demanda el pago de un monto a cambio de dejar competir con posibilidades a un oferente, bajo amenaza de perjudicar su postulación en caso de no aceptar conceder lo solicitado. En términos generales los actos extorsivos no han de ser aceptados dado su carácter injusto. Teniendo en vista la maldad intrínseca que conlleva, no parece necesario ahondar aquí en razones para explicar que bajo ninguna condición puede ser legítimo realizar una extorsión.

 En términos amplios tampoco se debe ceder a la extorsión dado su carácter injusto, aun sabiendo que algunas veces en un determinado ambiente profesional o administrativo puede existir una corrupción tan extendida que haga imposible o muy difícil que los ciudadanos y empresarios honestos puedan realizar sus actividades, con el riesgo de poner en peligro no solamente la propia subsistencia sino también la de los trabajadores que dependen de ellos y sus familias.

**6. Uso correcto de información confidencial o privilegiada**

 La posesión de información es por su propia naturaleza desigual. Es lo que pasa, por ejemplo entre el presidente de una compañía y un subordinado menor de la misma. O, puestos en un escenario distinto, entre un padre y su hijo. Siendo esta una realidad, también es claro que las asimetrías de información deben ser usadas para hacer el bien y no para tomar ventajas ilegítimas o realizar un uso indiscreto de ellas, atentatorio de la privacidad de terceros. La información conocida bajo confidencia profesional, por ejemplo, por un abogado, un médico, psicólogo o miembro del directorio de una empresa, ha de ser guardada con el celo que corresponde y utilizada únicamente para los efectos que ha sido conocida. En los ejemplos dados, podría ser para una adecuada defensa legal de un cliente, para ayudar a mejorar la salud física o mental de un paciente, o para llevar a cabo un buen y recto negocio para la empresa que se dirige. Sería un acto de imprudencia, injusticia y contrario a la veracidad que tal conocimiento fuera difundido con otros propósitos o usado para obtener beneficios particulares. Ambas, la información confidencial recibida de otras personas por razones estrictamente profesionales, como aquella que se obtiene por el privilegio que otorga detentar una determinada posición, obligan gravemente a quien llega a poseerla tanto respecto a guardar el debido secreto, como a ser fiel al destino que ha de darse a la misma. El uso de información confidencial o privilegiada para obtener ganancias personales está reñido con la moral, como asimismo, la divulgación de información confidencial de la empresa referida a terceros para causarles daño en su reputación o prestigio (ej*: “leaks”*).

**7. No abusar de posición dominante**

 De forma similar a como en la vida se verifican asimetrías de información, también se dan naturalmente diferencias significativas de poder. En el ámbito profesional y, muy especialmente en el campo de los negocios, esos desbalances de poder permiten dar cabida a la falta ética conocida como abuso de posición dominante. Desde luego, no todo uso de una fuerza predominante es de por sí mala y, por lo tanto, moralmente reprochable. Sí lo es cuando resulta abusiva y se la utiliza para imponer condiciones abiertamente lesivas, extorsivas o moralmente ilegítimas a terceros, típicamente a los colaboradores, a proveedores o a clientes. Con una mirada amplia, muy diversas situaciones pueden caber bajo esta tipología de mal moral. Por ejemplo, la fijación de precios excesivamente altos a los clientes por parte de una empresa que ejerce una posición monopólica o posee clientes cautivos, obligados a operar únicamente con esa compañía; o el establecimiento de condiciones de compra, pago y devoluciones de mercancía draconianos a pequeños proveedores cuya supervivencia comercial depende de un gran cliente; o el pago de salarios inferiores a los posibles de ser otorgados a grupos de personas urgentemente necesitados de un trabajo remunerado; o la entrega de un servicio mediocre a quienes, por diversas circunstancias, no tienen alternativas viables de cambiar de proveedor o de reclamar, etc.

**8. Libre competencia legítima. Evitar la colusión entre competidores**

 Un mercado verdaderamente competitivo es un instrumento necesario y eficaz para conseguir importantes objetivos de justicia: moderar los excesos de ganancia de las empresas; responder a las exigencias de los consumidores; realizar una mejor utilización y ahorro de los recursos; premiar los esfuerzos empresariales y la habilidad de innovación; hacer circular la información, de modo que realmente se puedan comparar y adquirir los productos en un contexto de sana competencia, y más.

 La colusión entre competidores es una práctica reñida con la ética, pues beneficia a los agentes económicos que se ponen de acuerdo –en precios o cuotas de mercado, comúnmente-, en desmedro de los consumidores, quienes sufren un daño, puesto que por esta distorsión dejan de recibir las mejores condiciones de mercado que permite la libre competencia. Caer en esta naturaleza de conductas es una tentación permanente en aquellos rubros donde existen unos pocos competidores fuertes, puesto que coludiéndose reducen el costo de una competencia agresiva y constante. Éticamente configura una injusticia, un abuso de posición dominante y una falta de transparencia premeditada. Está demás decir que no hay que consentir la colusión, falta que no tiene justificación moral aceptable.

**9. Transparencia sobre la real situación de los negocios**

 Otra *mala praxis* dice relación con las faltas de transparencia en la entrega de información sobre la situación o marcha de los negocios. En ocasiones ésta se comete presentando la parte más favorable de ella y omitiendo aquella desfavorable, al tiempo que relevante. En otras, lisa y llanamente la falta se realiza falsificando la misma, habitualmente en los balances y estados de resultados. Como es posible deducir, en ambos casos existe un engaño premeditado. En el segundo, se agrega un vicio adicional, pues se miente abiertamente.

 Conviene no olvidar que mentir es hablar u obrar contra la verdad para inducir a error. La mentira es funesta para toda la sociedad: socava la confianza entre los hombres y rompe el tejido de las relaciones sociales. Por lo mismo, toda falta cometida contra la verdad entraña el deber de reparación, aunque su autor haya sido perdonado.

 No hay excusas valederas para este tipo de conductas, aunque frecuentemente se recurre a ellas con el ánimo de evitar el pago de tributos. Siendo también común que se “maquillen” las cifras y algunos datos de orden cualitativo para mejorar la cara de la empresa o del proyecto a la hora de solicitar financiamiento, buscar socios capitalistas o efectuar una venta. Sin lugar a duda, la virtud principal que ayuda a evitar esta índole de comportamientos es la veracidad o sinceridad (o, dicho simplemente, transparencia).

**10. Evitar la publicidad engañosa o denigrante**

 La publicidad es, en general, una herramienta imprescindible para un negocio en un mercado moderno y con ella se puede hacer mucho bien a la propia empresa, a sus miembros y a los consumidores. Sin embargo, con la misma existe también riesgo de generar perjuicios significativos.

 Tal es la situación cuando, por ejemplo, la publicidad es engañosa y ofrece cualidades inexistentes en los productos o servicios u omite información relevante que debiera ser conocida por el potencial consumidor. También, cuando se la utiliza para presentar una comunicación desleal con la competencia. Desde otro ángulo, la publicidad puede tener efectos perniciosos por transmitir contenidos contrarios a la moral y las buenas costumbres, ser excesivamente vulgar, violenta, atentar contra principios humanos esenciales (vida, familia, dignidad humana…) o proponer estilos de vida inmorales. Por otra parte, las corporaciones de negocios deben ser prudentes a la hora de decidir qué programas de televisión, páginas web u otra actividad o medio de comunicación auspiciar, pues siempre se halla abierta la posibilidad de que, buscando un alto *rating* o la maximización del retorno de la inversión publicitaria, se patrocinen programas denigrantes o disolventes.

**11. Cuidado del entorno ecológico**

 La actividad económica (especialmente, la industrial, minera, energética…) junto con todas sus bondades, dada su naturaleza transformadora, produce alteraciones en el entorno ecológico, entre ellas variadas “externalidades negativas” (polución ambiental, contaminación de aguas, daño o depredación de especies animales o vegetales, etc.). Es un deber moral realizar todos los esfuerzos atendibles para eliminar o, al menos, mitigar al máximo posible esos daños. Y lo es porque para el ser humano el medio ambiente natural no es únicamente eso, un “medio” disponible para el desarrollo de su vida, sino que al mismo tiempo es su “hábitat”, el lugar donde vive. Visto así, la empresa –y sus directivos- tienen que cautelar por el cuidado y renovación del entorno ecológico atendiendo al derecho de las personas, actualmente vivas y aquellas que existirán en el futuro, a disponer de un hábitat adecuado y de los medios naturales necesarios. La preservación de la naturaleza supone una mirada que vaya más allá de lo inmediato, porque cuando sólo se busca un rédito económico rápido y fácil, a nadie le interesa realmente su conservación. Pero el costo de los daños que se ocasionan por el descuido egoísta es muchísimo más alto que el beneficio económico que se pueda obtener. Por eso, en ciertas ocasiones podemos llegar a ser testigos silenciosos o cómplices de graves inequidades cuando se pretende, por ejemplo, obtener importantes beneficios económicos haciendo, para ello, pagar al resto de la población -presente como futura- altos costos de degradación ambiental asociados a la producción de tales ganancias.

**12. Recto uso de los bienes de la empresa**

 Así como desde un punto de vista ético se espera un alto estándar de comportamiento por parte de los empresarios y altos directivos, la exigencia no es sustancialmente menor para todos los miembros de una organización. En tal sentido, es de justicia ser especialmente cuidadoso con los bienes de la empresa. Ellos son instrumentos para realizar las tareas encomendadas y deben ser usados únicamente para tal efecto y en la medida que se requiere. Los viáticos, tarjetas de crédito corporativas, instrumentos de trabajo, material de oficina y otros bienes similares caen, sin agotar la lista, bajo esta calificación. No corresponde que sean utilizados para beneficio personal, familiar o de terceros (a no ser autorización expresa de la empresa). Se puede observar en algunos lugares de trabajo que personas se exceden en gastos (viajes, alojamientos, comidas), alteran la rendición de los mismos, o hacen uso de recursos de la empresa para darse gustos o perseguir fines propios, ajenos al giro del negocio. Este tipo de acciones, representan un abuso de confianza y, en oportunidades, derechamente constituyen un hurto.

**13. Cumplimiento de plazos de entrega y pago**

 En cierta medida el incumplimiento o atrasos de plazos de entrega o pago pudiese ser una figura ética particular del caso señalado en un punto anterior – abuso de posición dominante –, sin embargo no siempre ella se da dentro de ese contexto. Y, de cualquier forma, merece unas líneas por su frecuente ocurrencia. El cumplimiento de la palabra empeñada es un deber moral, asociado a las virtudes de la justicia (dar a cada quien lo que le corresponde, su derecho) y de la veracidad (obrar conforme a la verdad). Así considerado, se advierte la gravedad de faltar a los compromisos en los plazos de entrega de un producto, servicio u obra, de un lado, o a las fechas convenidas de pago de remuneraciones, honorarios, compras efectuadas a proveedores u otros estipendios, de otro. El daño económico y los trastornos de vida que se genera a la parte afectada por este tipo de conducta llevan en ocasiones a situaciones extremas, tales como la quiebra comercial o la imposibilidad de mantener una familia. Y, en toda circunstancia, da origen a pérdidas financieras y, no pocas veces, a daños morales o psicológicos. Es particularmente lamentable constatar que en numerosas oportunidades los perjuicios mencionados son causados por mera negligencia o desorden de quienes tenían la responsabilidad de honrar sus compromisos.

**14. Prever, evitar y resolver los conflictos de intereses**

 Se entiende por conflicto de interés aquella situación en la que el juicio de una persona, concerniente a su interés primario, y la integridad de su acción tienden a estar indebidamente influidos por un interés secundario, generalmente de tipo económico o personal. Existe conflicto de interés cuando en el ejercicio del trabajo al interior de una organización, se da una contraposición entre el interés propio con el institucional.

 La posibilidad de que se generen conflictos de interés es muy amplia en la actividad de los negocios. Algunas situaciones que conllevan conflictos de este tipo se producen, por ejemplo, cuando: el interés una persona que trabaja en una empresa, o de algún miembro de su familia, se contravenga con el interés económico de la empresa mencionada en el intento por establecer una relación comercial con la misma; quien sirva como director, consultor o asesor, o en cualquier otra posición importante de alguna empresa, tenga o busque tener una relación particular de negocios con la misma empresa; quién procesa y tabula la encuesta de servicio o de clima organizacional de una unidad organizacional sea el mismo responsable por la calidad de ese trabajo o ambiente; un fabricante de un producto no desechable se empeña en una campaña pública para que no se comercialice uno similar desechable a precio más barato; quien tenga que evaluar a un subordinado posea relación de parentesco con el evaluado; quien tenga que dirimir o arbitrar un litigio comercial tenga relación de amistad, parentesco o profesional con una de las partes.

 Puesto que los conflictos de intereses pueden darse en una amplísima gama de circunstancias asociadas a la vida de los negocios y, además, responden a la dinámica de las actividades que se suceden en la misma, de tal modo que dónde no había conflictos puede llegar a haberlos, la prudencia indica que se deben prevenir y, consecuentemente, evitar su ocurrencia. Y, en cualquier caso, una vez que se han producido corresponde enfrentarlos y resolverlos. La presencia de conflictos de intereses da origen a dudas razonables sobre la honestidad de las conductas de las personas involucradas, al tiempo que abre las puertas a la efectiva comisión de actos injustos y poco transparentes. Éstas son razones suficientes para adoptar siempre las medidas directivas y de conducta personal que reduzcan al máximo su eventual acaecimiento y den cauce de solución cuando, a pesar de los resguardos tomados, igualmente se generen. Por último, en esta materia, como en tantas otras que cuentan con aristas éticas, parece sabio aplicar en la práctica aquella sentencia que señala que “no basta con ser la mujer del César, sino que hay que parecerlo”, esto es, que hay que actuar de tal modo que –idealmente- ni tan siquiera se dé pie a dudas sobre una probable conducta influida en su rectitud por la existencia de conflictos de interés.

**Conclusión**

 De la breve descripción y análisis de los dilemas éticos abordados, se desprende claramente la necesidad de evitar caer en ellos y, así, llegar a cometer faltas morales concretas. A este respecto, la clave se encuentra en adoptar las acciones requeridas para prevenir la ocurrencia de las mismas. Sin embargo, si aun así ello aconteciera, a quien tenga la responsabilidad directiva le corresponde la insoslayable tarea de gobierno consistente en efectuar las correcciones pertinentes, ayudar a obtener los aprendizajes personales y organizacionales que sea menester y, de modo prudente y en justicia, aplicar las sanciones ejemplificadoras que sea del caso. Por supuesto, teniendo siempre en consideración que puede haber circunstancias calificadas donde, sin desmedro de dejar en claro la existencia de faltas éticas objetivas y de ser adoptadas las medidas institucionales de enmienda, quede espacio para el perdón parcial o total a quienes hayan incurrido en alguna mala práctica.