

Capítulo 1

LA NECESIDAD DE LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

¿POR QUÉ SE HA PUESTO DE MODA LA ÉTICA EMPRESARIAL?

Comencemos por recordar que durante muchos años las empresas apenas prestaban atención al comportamiento de sus empleados, salvo en lo estrictamente relacionado con el ámbito laboral (horas de trabajo, unidades producidas, expedientes tramitados...). Eran los tiempos de las cadenas de producción (mejora de la organización), la mejora de los procesos (el aumento de la productividad), la calidad total... Durante todo ese largo período (período que sigue vigente en algunas empresas, en ciertos directivos y en determinadas zonas geográficas) los trabajadores eran considerados y valorados fundamentalmente por su inteligencia racional y/o por sus capacidades de elaboración manual. Sus decisiones y actuaciones se circunscribían, por tanto, a la elaboración de los productos, o a la prestación de servicios... Muy raramente a la generación de experiencias con el cliente. Era la época de “el buen paño se vende en el arca”.

Años más tarde, tras la caída de los sistemas proteccionistas, la progresiva liberalización de los mercados, y la llegada de los procesos de expansión internacional, se intensificaron notablemente los niveles de rivalidad competitiva. Consecuentemente, comenzó a tomar presencia la figura del cliente como centro neurálgico de la actividad empresarial, “el cliente siempre tiene razón”. Y así, con el marketing, la publicidad y la necesidad de diferenciación comenzó a cobrar protagonismo el análisis de las experiencias de los clientes. Y con él cobró importancia la gestión de las emociones en el trabajo. La capacidad de gestionar las emociones pasó a ser considerada como una competencia profesional necesaria para generar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Así la inteligencia emocional comenzó a aflojar en el mundo de la todopoderosa inteligencia racional. Desde entonces, además de convencer a los clientes con argumentos racionales sobre las

características de los productos, comenzó a ser necesario seducirlos, lo que implicó incorporar a la venta emociones y sensaciones. Pasamos de la descripción de las características técnicas a la generación de sensaciones y la comercialización de intangibles que permitieran seducir al cliente con valores, ideas o sensaciones. De esta forma, el cliente al comprar el producto no solo adquiriría su utilidad sino también un valor añadido en términos de prestigio, distinción, personalidad... Recordemos el spot “Mano de BMW, ¿te gusta conducir?” en el que se publicitaba todo un mundo de sensaciones relacionadas con el placer que se experimenta al conducir un vehículo de alta gama, sin enseñar el producto, sin describir sus atributos o hacer gala de sus avances tecnológicos. Sino permitiendo que la empresa anunciante, en este caso el fabricante alemán de vehículos BMW, ligase su marca, y su reputación comercial, con intangibles poderosos y difícilmente copiables.

Este cambio de paradigma en el comportamiento empresarial, el que situaba al cliente y a sus experiencias en el centro neurálgico de la actividad corporativa, contribuyó, de manera poderosa a incorporar las emociones a la dinámica profesional. Las empresas ya no sólo querían clientes. Deseaban clientes satisfechos, identificados con su propuesta de valor, con su identidad diferencial. Se pasó de atraer clientes, a tratar de cautivar clientes que, en el caso de que las cosas se hicieran bien, pudieran convertirse en clientes fieles a los valores de la marca y por ende a sus productos y/o servicios. Clientes a quienes, volviendo con el ejemplo anterior, les “guste conducir”. A partir de entonces, la gestión de las expectativas pasó a ser moneda de cambio en las transacciones comerciales, y saber gestionarlas en una competencia imprescindible en el comportamiento profesional. Hoy en día, el principal valor que las organizaciones deben preservar ya no reside, exclusivamente, en la calidad técnica de sus productos o servicios, sino también en valores intangibles tales como: la confianza, la reputación, o la garantía de la fiabilidad y honestidad de las relaciones generadas entre el usuario y la organización. Como señala Taka, I. (2011): *“En una relación de confianza, aquel en que se confía debe pensar, en primer lugar, en los beneficios de quien le otorga la confianza. Los beneficios de la empresa deberían ser consecuencia del respeto a los beneficios obtenidos por la otra parte (la sociedad). La empresa ha de tener la máxima diligencia como buen profesional en el desempeño de sus actividades. Estas responsabilidades se denominan “deber de confianza”, es decir, el deber de lealtad y el deber de preocuparse”*.

En 2007 una vez que se trunca la racha de crecimiento continuo de las economías desarrolladas y el mundo entra en recesión comienzan a aflorar los defectos del sistema. La crisis puso de manifiesto varias cuestiones: la tozudez de la teoría de los ciclos económicos, la imposibilidad de los modelos basados en el crecimiento continuo, la debilidad de muchas economías desarrolladas, el progresivo cambio del polo económico desde occidente hacia oriente, el lado dramático del fenómeno de la globalización, y las consecuencias negativas que la ausencia de un paradigma de conducta ética empresarial puede tener, no sólo sobre el devenir de una empresa o un determinado sector industrial sino, sobre el sistema económico en general. Y de ahí surgieron, entre otras, las siguientes cuestiones. En primer lugar, se instaló una creciente desconfianza en las empresas, en los directivos, en los reguladores y en el modelo económico desregulado y auto-controlado. Y, en segundo lugar, aparecieron movimientos colectivos que reclamaban más presencia de la ética empresarial como requisito imprescindible y necesario para garantizar el correcto funcionamiento del sistema. Muchos dicen que nos encontramos inmersos en una crisis debida a la ausencia de ética, de valores y de principios que, en todo caso, siempre deben ser respetados. Covey, S.R. (2007) afirma *“ya se defina la confianza como una fe o una lealtad mutua, o como una conducta ética, o se aborden los frutos que aporta en forma de capacitación, trabajo en equipo y sinergia, la confianza es la verdadera raíz y fuente de influencia”*. En nuestra opinión para recuperar la confianza tendremos que acudir, entre otras, a la ética empresarial. De hecho el verdadero problema, no sólo reside en la falta de sostenibilidad económica del sistema, sino también en la ausencia de confianza en las empresas, en los modelos de crecimiento propuestos, y en los esquemas de comportamiento profesional asumidos por los directivos y los empleados. La ética está ahí para contribuir a recuperar la confianza, para engrasar el modelo. Señala Taka, I. (2011) que *“como las relaciones están cambiando de ser relaciones contractuales a ser relaciones de confianza, el requerimiento ético de integridad no podrá sino ser cada vez más fuerte”*. Pensamos que la solución pasa por mejorar comportamientos profesionales, por incorporar la ética al devenir empresarial. La ética moviliza los valores de las personas (coherencia, honestidad, responsabilidad...) genera integridad en los profesionales y perfecciona la actitud empresarial generando relaciones sinceras en los negocios, basadas en un justo entendimiento. Y, aunque somos conscientes de que todavía queda un

largo camino para que la ética pueda demostrar su valía, pensamos, como señala García-Marzá, D. (2004), que *“en nuestros días la misma realidad empresarial es consciente de que toda decisión empresarial tiene siempre una dimensión moral, al igual que es consciente, desde la otra vertiente, de que las decisiones morales tienen también un valor económico”*.

LAS FALSAS CREENCIAS SOBRE LA ÉTICA

Sin embargo la ética empresarial aún continúa librando la batalla de la visibilidad y del reconocimiento. Sigue sin poder desprenderse de la moral y, por lo tanto, de la religión, y del juego radical entre lo bueno y lo malo. Todavía queda un largo trecho para separarla de la moral. Muchos son los mitos que siguen aflorando cuando hablamos de ética empresarial, mitos que generan obstáculos, basados en falsas creencias instaladas en el pensamiento de muchos altos directivos. Sanagustín, V. (2011) recoge algunos de los más frecuentes:

- *“La ética es más una cuestión religiosa y espiritual que de gestión empresarial.*
- *Los empleados ya tienen un comportamiento ético, así que no se necesita prestar atención a la ética empresarial.*
- *La ética empresarial es una disciplina teórica que está mejor dirigida por y para filósofos, académicos y teólogos.*
- *La ética empresarial es superflua, no es una verdadera ética, solamente aserta sobre lo obvio: ¡Sed buenos! O ¡Haced el bien!*
- *La ética empresarial es una cuestión de quienes actúan correctamente y rechazan a quienes no actúan de esa forma.*
- *La ética empresarial es la nueva forma de control empresarial.*
- *La ética no se puede gestionar.*
- *La ética empresarial y la responsabilidad social son la misma cosa.*
- *Cuando una organización no tiene problemas con la ley, se supone que ya es ética.*
- *Gestionar la ética en el seno de las empresas tiene poca relevancia práctica”*.

Otros autores recogen, igualmente, diversas visiones negativas acerca de la aplicación de la ética al mundo empresarial, entre otros, Nallely, F. y otros (2008), Zagal, H. (2009) y Zuloaga, A. (2007). Complementariamente coexisten en el entorno empresarial algunas afirmaciones erróneas, frecuentes, y difíciles de desmontar debido, fundamentalmente, a la dificultad para valorar en términos cuantitativos la importancia de la ética en su contribución al éxito empresarial.

La primera creencia falsa es que la única forma de contribuir a mejorar los beneficios es potenciando, exclusivamente, los valores económicos de la actividad empresarial. Quienes así opinan argumentan que pensar en otras cosas (en la ética y los comportamientos profesionales) distrae de ganar dinero y conduce a perder competitividad. Aunque, en los últimos años, con la llegada de la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha visualizado, aún de manera inconsistente en términos de rentabilidad, que existen formas de generar valor más allá del estrictamente económico. Es el valor generado para y con el resto de los grupos de interés empresarial.

La segunda creencia falsa es la que afirma que los comportamientos éticos son menos productivos, menos eficientes, que los comportamientos basados en criterios meramente económicos. Así, muchos imaginan obstáculos y dificultades en su modo de actuar si introducen los valores de la ética en su comportamiento profesional. En nuestra opinión la ética contribuye a aumentar el talento profesional, lo conduce hacia la excelencia, mejora la gestión de los conflictos de interés, incrementa los niveles de confianza de los clientes, y facilita el establecimiento de relaciones profesionalmente productivas entre jefes y subordinados, y entre colegas entre sí.

En todo caso, el fin de la ética empresarial es mejorar la calidad humana de las organizaciones para obtener comportamientos más eficientes y más rentables. En nuestra opinión, la conjunción de la aptitud (el conocimiento, la técnica y la experiencia) y la actitud (la relevancia de los valores y los compromisos éticos) junto con la activación de la conciencia ética empresarial permite seleccionar la mejor respuesta empresarial. Y, por tanto, contribuye a profesionalizar las respuestas que los directivos y los empleados producen ante los desafíos a los que se enfrentan en su actividad empresarial.

LA NECESIDAD DE MÁS INTELIGENCIA EN LAS EMPRESAS

Pensamos que para competir con éxito, para ofrecer productos y servicios diferenciales, competitivos y difícilmente imitables, es necesario utilizar todas nuestras capacidades y nuestros mejores valores. El cliente ya no es el mero espectador que, desde una actitud pasiva, decide y ejecuta la acción de la compra. Es un cliente activo que opina sobre la forma en la que desea recibir el producto o el servicio. Es un cliente que exige asesoramiento personalizado. Que reclama la presencia de más inteligencia (s). Junto con los beneficios derivados de la inteligencia racional (eficiencia, diferenciación, técnica...) cobran importancia los beneficios derivados de lo que Goleman denominó la inteligencia emocional. Hoy sabemos que un buen profesional lo es no sólo porque maneja con destreza su conocimiento, sino porque, fundamentalmente, maneja con eficiencia otras importantes competencias profesionales. Entre ellas, el buen carácter ético, sus habilidades de interrelación, cómo se comunica, cómo escucha, cómo se pone en el lugar del otro, cómo evalúa las necesidades de sus clientes, cómo las satisface... Competencias que marcan la diferencia entre un profesional y un buen profesional. Así, los test de inteligencia fueron dejando paso a las entrevistas de trabajo en los procesos de selección profesional. Ahora somos conscientes de que para tener éxito no es suficiente con enfocar el comportamiento hacia la generación de empatía con el cliente, sino que es preciso averiguar más sobre sus necesidades para poderle ofrecer las mejores soluciones tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista emocional. Y eso sólo se puede hacer movilizándolo la actitud. La actitud es el punto de apoyo necesario para mejorar nuestras capacidades, para aumentar nuestro nivel de inteligencia, para conseguir mejores resultados. La actitud te exige pensar más y mejor, te obliga a desarrollar la voluntad y a despertar la conciencia, aumentando la auto-exigencia, y la intensidad de las relaciones. La actitud pone en marcha todas las potencias mentales y disminuye el riesgo de la rutina profesional y la pereza mental. Razón, emoción, y actitud.

EL VALOR EMPRESARIAL DE LA ÉTICA

La aplicación de la ética al comportamiento empresarial y profesional genera un valor intangible pero apreciable en la actividad empresarial. Se trata de la reputación corporativa. La presencia de la ética genera confianza,

ayuda a gestionar las expectativas, aumenta la reputación y contribuye al fortalecimiento de la dimensión social de la actividad empresarial. Veamos:

- La ética contribuye a generar confianza, su ausencia puede llegar a paralizar el sistema. Recordemos que, en muchas ocasiones, las relaciones que se establecen entre empresas y clientes pueden ser consideradas como relaciones de un carácter especial. No se trata de relaciones laborales, ni son sólo relaciones ceñidas a los actos de compra-venta de productos o servicios. Son, en muchos casos, relaciones entre mandante y mandatario donde el mandante deposita su confianza en el mandatario para que éste realice en su nombre operaciones o acciones de final incierto. Pensemos, por ejemplo, en el tipo de relación que se establece entre un cliente de una institución financiera y su asesor habitual. A modo de ejemplo, recordemos el caso de las participaciones preferentes³ y la pérdida de confianza en el sistema financiero español como consecuencia de los errores cometidos en su comercialización por muchas entidades y muchos profesionales. Decimos que, frecuentemente, el cliente deposita su confianza en el profesional, además de su dinero, su prestigio y sus expectativas. La relación se establece en base a unas promesas donde el profesional debe centrar todo su ánimo, diligencia y competencia en satisfacer las expectativas del cliente. Son, obviamente, relaciones basadas en la confianza. Y si no hay ética sabemos que no hay confianza.
- La presencia de la ética en las relaciones profesionales contribuye a gestionar correctamente las expectativas. Sabemos que los clientes

³ El problema de las participaciones preferentes, afectó a un millón de pequeños ahorradores en España. Desde 2009 algunas entidades financieras utilizaron la vía de las participaciones preferentes como una forma barata de encontrar financiación. Varias entidades (especialmente las cajas de ahorros) vendieron masivamente participaciones preferentes a sus clientes, a través de su red de oficinas, cuando la financiación en los mercados mayoristas se restringió tras la caída de Lehman Brothers. Se trata de un producto financiero opaco y complejo, una especie de acción a perpetuidad. Cuyas características lo hacían muy poco recomendable para el pequeño ahorrador ya que era un producto diseñado para inversores institucionales, grandes fondos de inversión colectiva, empresas... Que, sin embargo, fue comercializado bajo el reclamo de una excelente remuneración (altos intereses, incluso del 15%) como un producto seguro y con fácil liquidez. Así, muchos pequeños ahorradores con escasa cultura financiera suscribieron el producto, siguiendo las recomendaciones de sus asesores, sin conocer en el momento de compra en qué consistían y cuáles podían ser sus inconvenientes. Entre ellos:

interpretan su nivel de satisfacción con la relación comercial en función de dos tipos de promesas: las explícitas y las implícitas. Cumplir con dichas promesas es el fundamento necesario para generar una relación de confianza. Las promesas explícitas se concretan en los mensajes al respecto de las características técnicas, los atributos... que las compañías trasladan al cliente en relación al servicio o producto que desean vender. Sin embargo las promesas implícitas se corresponden con las interpretaciones y con las expectativas que tiene el cliente. Son, por tanto, subjetivas y variadas. Pensamos que la interiorización de los postulados de la ética profesional contribuye a desarrollar la atención al pacto e incluye en su análisis todas las consecuencias que pueden existir durante la duración del contrato. Lo anterior facilita que en las relaciones empresariales, en las que la ética juega un papel activo, además de cumplir las promesas explícitas, se dedique tiempo a averiguar y a manejar las expectativas del cliente con la intención de gestionarlas de forma honrada, respetuosa y sostenible en el tiempo.

- Las empresas con altos compromisos éticos cuentan con una mejor reputación empresarial. Ser altamente rentable, esto es trabajar para maximizar el valor del accionista y el retorno del capital, es, para muchos, el fin último de la empresa. Pensamos, sin embargo, que junto con lo anterior las empresas deben, adicionalmente, cumplir con dos exigencias adicionales: interiorizar unos estándares éticos razonables y trabajar para garantizar su supervivencia en el tiempo. Es la sostenibili-

-
- Si la entidad no tiene beneficios, no está obligada a pagar el rendimiento anual.
 - Su valor está sometido a cotización por lo que un cliente que quiera desprenderse del producto deberá acudir al mercado secundario a venderlas, y eso, no garantiza que pueda recuperar la totalidad de su inversión. O que pueda encontrar comprador –no es un producto con liquidez inmediata.
 - La entidad no está comprometida a devolver el dinero en una fecha fija porque no hay un vencimiento determinado.
 - La inversión no está cubierta por el Fondo de Garantía de Depósitos (FGD), contrariamente a los depósitos que sí están cubiertos hasta un tope de 100.000 euros por titular y cuenta.

Dicho proceso derivó en una crisis de confianza en el sistema financiero español. Muchos clientes sintieron que habían sido objeto de una comercialización fraudulenta. Pensaban que habían adquirido un producto con escaso riesgo y alta remuneración pero habían contratado un producto complejo y arriesgado.

lidad. Recordemos que durante muchos años la ética transitó separada del mundo de los negocios. De hecho ética y negocios fueron conceptualizados, por muchos, como el agua y el aceite, difícilmente compatibles⁴. Hoy, afortunadamente, la ética constituye una “*conditio sine qua non*” para hacer negocios. Esta nueva racionalidad, al respecto de la manera en la que se entienden los negocios, se radicaliza en los últimos años tras la crisis financiera. El futuro pasará, no sólo por declaraciones y compromisos con los postulados de la ética empresarial. Sino por la creciente exigencia hacia la verificación por parte de agentes externos de dichos compromisos. Y ahí la responsabilidad social corporativa, como nuevo paradigma de actuación empresarial, puede jugar un papel predominante. Así, por ejemplo, en España el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR), liderado por el profesor Justo Villafañe, clasifica a las empresas analizadas en función de seis variables para analizar la reputación empresarial. Estas son:

- Resultados económicos financieros.
- Calidad de la oferta comercial.
- Reputación interna y calidad laboral.
- Ética y responsabilidad corporativa.
- Innovación.
- Presencia internacional.

⁴ Recordemos la obra, “*La fábula de las abejas, el texto del médico holandés Bernard Mandeville (1670-1733) cuyo contenido influyó durante varios siglos en la historia de las doctrinas económicas. La fábula es el antecedente más científico de la teoría del laissez-faire de Adam Smith, y su filosofía influyó en personajes como Rousseau, Montesquieu e incluso en Marx. La obra plasma una ética repulsiva que defiende el lujo, la envidia, y el orgullo, y que justifica el egoísmo. Las tesis económicas de Mandeville, que años después dieron lugar al capitalismo, son, entre otras, las siguientes: los asuntos comerciales son, más afortunados, cuanto menos regulados están por el Gobierno; las cosas tienden a encontrar por sí mismas el equilibrio que mejor les conviene; el egoísmo sin trabas de cada individuo intervendrá en la sociedad de manera tan recíproca que ésta se ajustará por sí misma y redundará en beneficio de la comunidad. En cambio, una intervención del Estado tendería a trastocar la delicada armonía de la sociedad*”. Fragmentos extraídos del artículo “La fábula de las abejas” de Joaquín Estefanía. El País, 6 de abril de 1997. http://elpais.com/diario/1997/04/06/economia/860277608_850215.html

Señala Villafañe, J. (2010) que *“ética y responsabilidad corporativa son hoy la clave de la reputación corporativa en España, en buena medida explicado por la etiología de la crisis que padecemos”*.

- La ética es el fundamento ideológico, la base conceptual, sobre la que se sustenta la responsabilidad social corporativa (RSC). La ética empresarial es la inspiración y la base de la reputación social. No hay ética sino frente a los otros, con los otros. Esto implica que lo ético y lo social deben, junto con lo económico, formar parte de los criterios de decisión empresarial. Por eso la RSC va más allá de la simple vinculación, interacción o contacto de la empresa con su entorno. En este sentido Guerra, A. (2007) señala *“La dimensión interna de la RSC se materializa, precisamente, en la conciencia y conducta ética, y por ello, esencialmente individual, de empresarios, accionistas, gerentes y trabajadores”*.