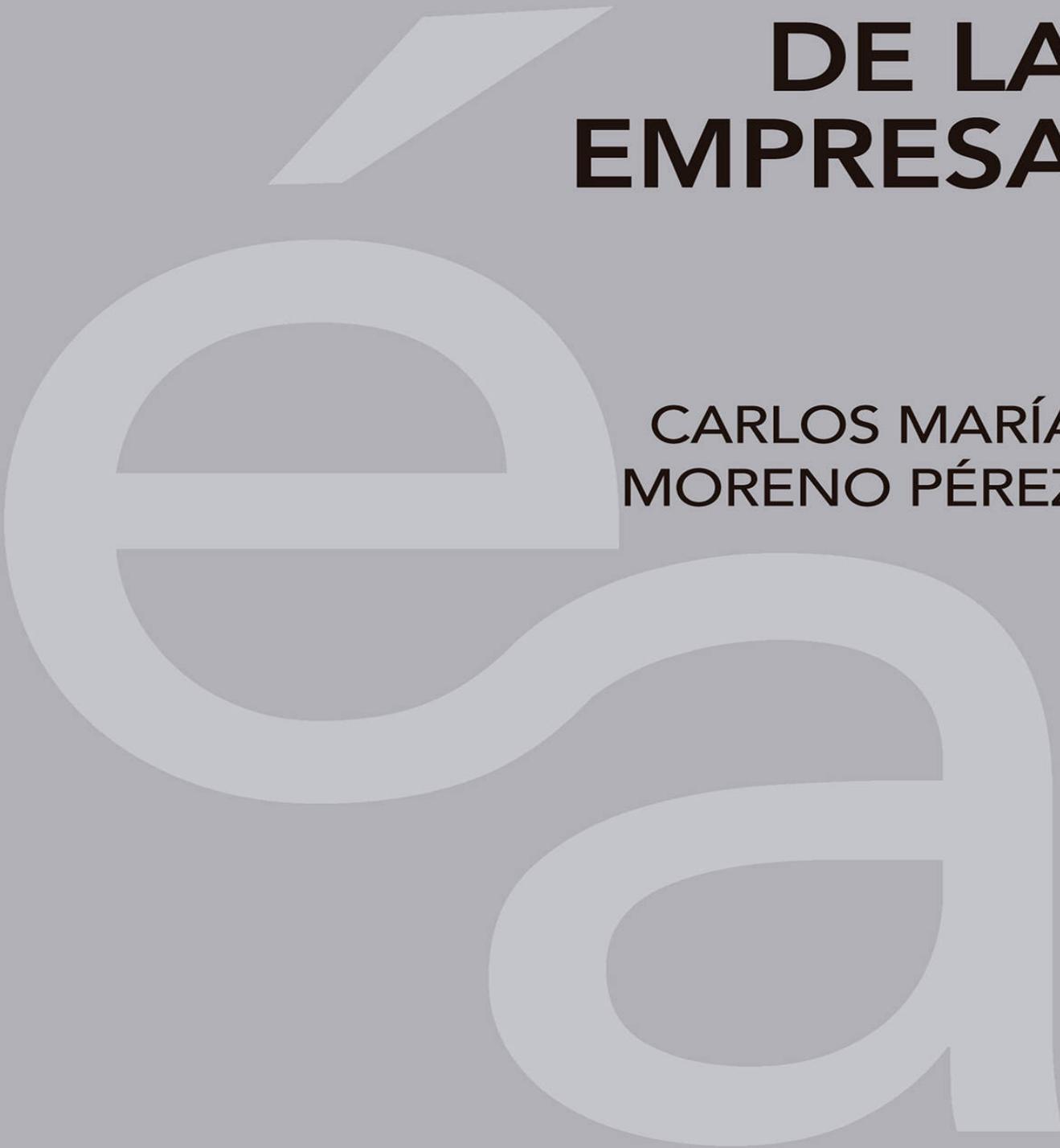


ÉTICAS **APLICADAS**
colección dirigida por
FRANCESC TORRALBA



ÉTICA DE LA EMPRESA

CARLOS MARÍA
MORENO PÉREZ

Herder

Carlos María Moreno Pérez

ÉTICA DE LA EMPRESA

(De la ética, de la empresa
y de la vida)

Herder

Diseño de la cubierta: Caroline Moore

Edición digital: José Toribio Barba

© 2017, Carlos María Moreno Pérez

© 2017, Herder Editorial, S.L., Barcelona

ISBN DIGITAL: 978-84-254-3960-5

1.ª edición digital, 2017

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com)

Herder

www.herdereditorial.com

PRÓLOGO

ÉTICA Y ÉTICA EMPRESARIAL

¿Qué es la ética?

¿Qué es la ética empresarial?

VALORES Y ÉTICA EMPRESARIAL

Las siete «C» de los valores y la ética empresarial

¿DIRIGIR O LIDERAR?

Los referentes éticos

LA ÉTICA Y LA TOMA DE DECISIONES

Etapas y dimensiones en la toma de decisiones

TOMA EL DINERO Y CORRE: DE INTEGRIDAD, HONESTIDAD Y ÉTICA

Los antídotos para la ambición y la codicia

DE CÓDIGOS ÉTICOS Y OTROS ASUNTOS

REPUTACIÓN E IMAGEN: LO QUE «DUELE» (O NO) A LAS EMPRESAS

ÉTICA Y RSE: QUÉ LES UNE, ¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN?

LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD QUE VIENE

A MODO DE EPÍLOGO

BIBLIOGRAFÍA

A María Luisa, María y Ana

Escribir un libro de ética empresarial en los tiempos que corren puede ser, según como se mire, una oportunidad o una temeridad. En el panorama actual, el ritmo de los acontecimientos es tan acelerado que fácilmente puede quedar obsoleto antes incluso de haber cumplido su función. Sin embargo, estamos convencidos de que, a pesar de las circunstancias concretas que puedan producirse en la realidad social, algunos aspectos de la ética empresarial siempre tendrán vigencia porque esta tiene su centro en las personas.

La pretensión de este libro es ofrecer un marco general de conocimiento y de reflexión para todos aquellos que tienen relación con el mundo de las empresas y están interesados en ahondar, algo más, en esta materia. Como si de una conversación se tratara, se ha escrito en un tono coloquial para hacer su lectura más amena, aunque sin perder por ello un ápice del rigor que la ética empresarial requiere. El libro se ha dividido en nueve capítulos que van desde lo que se entiende por ética y por ética empresarial hasta, por ejemplo, la cuestión de los valores o la toma ética de decisiones en las empresas de la sociedad que está por venir.

Quiero expresar mi agradecimiento a muchas personas. Al Dr. Francesc Torralba i Roselló, por invitarme a escribir el libro, pero también por las conversaciones que hemos mantenido durante años y por su obra intelectual, parte de la cual nos ha ayudado a enriquecer nuestro propio pensamiento. A la editorial Herder, especialmente a su director, el Dr. Raimund Herder, por apostar por una colección de éticas aplicadas entre la que se encuentra este de ética empresarial, y por su exquisitez y amabilidad en el trato. A Laia Villegas, también de la editorial, por su profesionalidad.

Pertenece a la EBEN-España¹ desde sus orígenes, hace ya veinticinco años. Según mi opinión, esta asociación cuenta con los mejores expertos en ética empresarial y responsabilidad social empresarial en España. He tenido la oportunidad de aprender mucho de algunos de ellos, entre los que se hallan: Antonio Argandoña, Anna Bajo, José Luis Fernández-Fernández, Joan Fontrodona, Pedro Francés, Joaquín Garralda, Manuel Guillén, Josep M. Lozano, Domènec Melé, José Luis Retolaza, Leire San-José y Alberto de Urriaga. A todos ellos les estoy muy agradecido por sus aportaciones, las cuales, en parte, están recogidas en la bibliografía de este libro, pero también por todos aquellos momentos ya vividos que me permitieron crecer como académico y mejorar como persona.

Llevamos toda una vida dedicados a la docencia universitaria en el seno de la Fundación Blanquerna, presidida por el Dr. Salvador Pié i Ninot, auténtico impulsor de la misma, la cual está integrada en la Universitat Ramon Llull desde que en 1991 fue aprobada por unanimidad en el Parlamento de Cataluña. En estos años he tenido el honor y la enorme responsabilidad de formar a unos cinco mil estudiantes. Sin ellos tampoco habría sido posible este libro. Sus preguntas e inquietudes en referencia a la ética, la

antropología y la filosofía nos han permitido ajustar lo que pensábamos.

Nuestra curiosidad por las empresas nos ha llevado a conocer a algunos empresarios y directivos de una calidad humana excepcional, que con sus reflexiones nos han ayudado a afinar ideas. Entre ellos, quisiéramos dar unas gracias muy especiales a la señora Begoña Sánchez Ramos, del Grupo Alta Eficacia, empresaria «de raza», mujer de convicciones profundas cuyo entusiasmo contagia a quien la rodea, y al señor Joaquín Uriach, actual presidente del Grupo Uriach, por su amistad y por brindarnos la oportunidad de aprender de su ser y hacer cada vez que nos vemos.

Last but no least, a mi esposa, María Luisa Martínez Gistau, ejemplo extraordinario de perseverancia, de profesionalidad y de entrega total como madre, esposa y alta directiva. A su lado, cada día puedo aprender de la ética, de la empresa y de la vida. María Luisa es el mejor referente ético de mi vida. Su ejemplo supone un acicate constante en el camino hacia la excelencia.

Muchas gracias a todos.

Barcelona, febrero de 2017.

Se suele decir que la fecha de inicio de la ética empresarial, tal como hoy la entendemos, es 1974. Su origen se sitúa en la Universidad de Kansas porque allí se celebró el primer congreso internacional que abordó esta materia. El cónclave se convocó para reflexionar y discutir acerca de una serie de acontecimientos de carácter político y económico que se habían producido en Estados Unidos y que habían causado una cierta conmoción en la sociedad norteamericana, lo que había llenado páginas de diarios y generado mucha controversia. Seguramente, lo que mejor se recordará de aquella sacudida política, económica y social tuvo que ver con el llamado «Caso Watergate», que finalmente desembocó en la renuncia del presidente Richard Nixon. En aquellos años también se hicieron presentes otros escándalos empresariales: los casos de Lockheed y Gulf Oil salpicaron a los que entonces eran sus máximos dirigentes a causa de prácticas poco éticas en la gestión. A partir de ahí se experimentó una tendencia a vincular la ética con el mundo empresarial que llega hasta nuestros días, y que, dado el impacto de la globalización, ya recorre el mundo entero.

La tendencia corroborada en estos años, en distintos países y por distintos casos, es la siguiente: la ética empresarial emerge cuando se produce algún escándalo, se producen comportamientos o actuaciones poco honrosas o, sencillamente, cuando se cometen tropelías entre los gestores o directivos de empresas que son desastrosas para sus propias compañías y para el conjunto de la sociedad. Cuando emergen a la luz pública todo tipo de despropósitos fruto de la codicia o del afán de lucro desbocado, o con motivo de una gestión nefasta, es cuando la ética se pone en boca de todo el mundo. Cuando no acontecen estos desmanes parece que la ética no existe.

Nosotros decimos que es humano, muy humano, hablar de ética empresarial cuando vienen mal dadas, pero que sería aún mejor referirse a ella cuando las cosas se hacen bien. Pero como decía un buen amigo periodista, las buenas noticias no son noticia, a lo que yo siempre le preguntaba para incordiarle: «pero ¿por qué?».

Por fortuna, es cada vez más frecuente que en el mundo empresarial se ponga el acento en las buenas prácticas, lo que a la postre serían las respuestas a la pregunta de «¿qué hacemos bien como empresa?». Porque la ética empresarial, si es ética, tiene que ver con hacer las cosas bien, lo mejor que se pueda y se sepa. Mas no adelantemos acontecimientos y preguntémosnos qué es la ética y en concreto qué es la ética empresarial. Para contestar estas dos preguntas, iremos de la mano de algunos pensadores clásicos y de otros autores contemporáneos.

¿Qué es la ética?

Decimos que la ética es una rama de la filosofía y, como tal, es un saber. Por tanto, y esto no es una cuestión baladí, se puede estudiar, se puede profundizar en ella porque forma parte del conocimiento. Se podría empezar en la Antigüedad clásica —en el mundo grecolatino— y, tal y como se hace un recorrido por la historia del pensamiento o de las ideas, también se podría hacer con la historia de la ética a través de sus distintos autores, corrientes y temáticas.²

Son muchos los grandes filósofos que se dedicaron a la ética, bien como parte a tratar en uno o varios de sus libros, o bien con tratados específicos de ella. Por ejemplo, Aristóteles escribió la *Ética a Nicómaco* o *Ética nicomaquea* —a mi entender, uno de los más relevantes—, pero también abordó el tema en la *Ética a Eudemo* y en otras de sus obras como la *Metafísica* o la *Política*. De este modo, se podría hacer un recorrido histórico hasta llegar, por ejemplo, a un filósofo contemporáneo de gran calado, como lo fue Eugenio Trías (1942-2013), que escribió *Ética y condición humana* (2000) y que dedicó una parte de su obra a esta temática. Y si apuramos un poco más, podríamos llegar hasta un pensador actual —muy comprometido en política, que hace poco ha anunciado su paulatino retiro de la palestra pública—: Fernando Savater, quien desde su *Invitación a la ética*, hasta textos de gran aceptación por parte del público como *Ética a Amador* (1998) o *Política para Amador* (1992), así como su reciente *Ética con urgencia* (2012), dedica un lugar central a reflexionar sobre asuntos éticos. Entre Aristóteles y Fernando Savater hay un sinfín de corrientes de pensamiento, escuelas y autores que la han abordado como materia de estudio y análisis. La ética recorre, ciertamente, la historia de las ideas en Occidente.

El interés por la materia viene dado porque la ética aborda grandes cuestiones de la condición humana o porque estudia asuntos que nos atañen en cualquier época, en diferentes entornos socioculturales y circunstancias específicas. La ética plantea interrogantes fundamentales —junto con la filosofía y la teología—, como qué es o en qué consiste, por ejemplo, la felicidad, la verdad³ o la libertad. Son reflexiones que se sitúan en el centro de nuestra condición humana y son «grandes» porque nunca llegamos a responderlas del todo, dado que pues siempre plantean matices diferentes y requieren de otras respuestas en función del contexto. Al tratamiento de estas grandes cuestiones se le ha llamado «ética general» o «ética fundamental». Así, por citar dos ejemplos, se podría señalar la obra *Ética: cuestiones fundamentales*, de Robert Spaemann (2005) o la *Ética* de Romano Guardini (2000).

Si tuviera que elegir el podio de los tres pensamientos que más influencia han ejercido en nuestros días en las mentes y en los corazones de tanta gente —estudiosos, expertos, académicos, y directa o indirectamente en la mayoría de las personas a través, principalmente, de la educación recibida— señalaríamos a Aristóteles, Kant y el utilitarismo, pero también le daríamos un diploma de honor a Platón, Tomás de Aquino, Spinoza, Pascal, Wittgenstein y Habermas y a algunos más, aunque en este asunto cada cual habrá de posicionarse, en función de su propio conocimiento y de su experiencia vital, respecto a qué autores, escuelas o corrientes de pensamiento han podido influir más en su manera de ser y hacer, en su manera de pensar y actuar. Lo que sí es cierto es que todos, seamos conscientes o no, tenemos un *background* filosófico heredado de las dos

grandes corrientes que más han influido en nuestra cultura: la corriente grecolatina y la judeocristiana.

La ética está fundamentada en la libertad y, por tanto, tiene que ver con la capacidad de elegir de cada uno. También de las empresas, como se verá más adelante, en lo que respecta a la toma de decisiones, cuando libremente se decide qué posición tomar ante un problema a resolver o acción a emprender. Dice Savater: «Actuar es en esencia elegir y elegir consiste en conjugar adecuadamente conocimiento, imaginación y decisión en el campo de lo posible».⁴ Por eso nos pareció tan buena aquella definición de la ética que, en una conversación distendida, hizo un empresario de una pyme curtido en mil batallas: «Ética es hacer las cosas lo mejor posible en unas circunstancias concretas»: en el trabajo de cualquier día, la búsqueda de la excelencia —«lo mejor»— en unas condiciones determinadas de posibilidad —«lo posible», según Savater— teniendo en cuenta —decimos nosotros— unas circunstancias o contexto determinado. La ética baja al terreno de una realidad concreta, la de cada empresa.

La ética —sea la que sea— está pegada a la vida cotidiana de las personas. Tiene que ver con el vivir. Puede ser una orientación, una guía para una vida lograda,⁵ para una vida plena o para una buena vida, al decir de Ayllón: «La buena vida es el arte de hacer lo que hay que hacer y evitar lo que hay que evitar. Dicho así, parece tarea sencilla y de Perogrullo, pero en realidad nada es más difícil que llevar las riendas de uno mismo».⁶ De hecho, la ética «propone», «sugiere», «orienta» y nosotros decidimos constantemente con nuestro hacer o dejar de hacer, con nuestros actos u omisiones. Pero, ¿qué propone la ética? La ética propone unos principios, unas ideas que rijan las acciones, que orienten la conducta de las personas. La ética se relaciona con el bien hacer, con el quehacer, con lo que se hace habitualmente y con saber discernir si eso está o no bien hecho a partir de unos principios previamente escogidos. Por tanto, la ética también hace referencia a la bondad o maldad de determinados comportamientos, a acciones coherentes y consecuentes —o no— con unos valores, principios o ideas. Para todo ello, en algún momento, hay que pararse a pensar, a analizar, a deliberar, a discernir para, posteriormente, decidir y, en consecuencia, actuar. Así, la ética también ha sido entendida como una invitación a pararse por un momento —a lo largo de un día o en una pausa semanal, mensual— a pensar qué se está haciendo, cómo se hace y por qué se hace y si todo ello se ajusta a lo que debería ser, y todavía no es, a partir de esos principios anteriormente decididos. La ética aborda el deber ser. Los deberes están antes que los derechos. Ya hace unos años Lipovetzsky alertó del crepúsculo del deber,⁷ ¿también del crepúsculo de la ética?

Como se entenderá bien, son muchas las conceptualizaciones que de la ética se pueden encontrar en la historia de las ideas. Destacaré tres, tanto por su claridad expositiva como por el contenido de las mismas. Son tres aproximaciones a la ética que se pueden entender bien y, sobre todo, son enfoques susceptibles de ser aplicados en la vida personal y profesional. Asimismo, he querido mostrar las voces de tres autores contemporáneos porque en sus palabras se pueden reconocer las nuestras, ya que están en un mismo momento histórico y en un entorno parecido. Además, se les puede seguir

en distintos medios escritos o audiovisuales. Han sido escogidos porque su obra aborda la ética y también la reflexión acerca de temas actuales de carácter social, político y económico. Los tres tratan preocupaciones sociales y abren el horizonte de las cuestiones que bordean la ética. Son pensadores que cuando discurren sobre estas cuestiones las desbordan, intentando ir más allá con una reflexión amplia en torno a la sociedad, la política, la economía o la manera de vivir y de situarse en este mundo globalizado con los retos que plantea, como la seguridad y la libertad, la individualidad y la colectividad o la ejemplaridad. Es este encuadre general el que los hace muy sugerentes.

La primera aseveración es la de Alejandro Llano, que define la ética de una manera muy sencilla pero que la sitúa en el interior de la persona, en el uso de su libertad. Dice Llano: «La ética es la lógica interna de las acciones libres».⁸ Y en otra obra suya escribirá: «La misión de la ética es ayudarme a descubrir cómo aprender a vivir de modo que mi existencia alcance la plenitud a la que está destinada».⁹ Nos parece interesante esta misión de la ética en tanto en cuanto está vinculada a la vida, al aprendizaje de vivir, como así se verá más adelante con otro autor, Francesc Torralba. La segunda definición es la de Daniel Innerarity. Dice este filósofo: «La competencia ética fundamental consiste en la apertura hacia lo otro y los otros, en ser accesible a los requerimientos del mundo, atento a lo distinto de uno mismo».¹⁰ Es muy interesante entender la ética, en primer lugar, como apertura y, en segundo lugar, como una apertura al otro distinto de uno mismo. La ética no puede ser una cerrazón con uno ni, sobre todo, con los demás. Todo lo contrario, la ética supone estar abierto y atento al que no soy yo, al otro. También en la empresa, como luego se verá. La tercera autora es Victoria Camps, que sostiene que:

una ética sin atributos es una ética difusa, pero no escéptica. No es una ética que inhiba de actuar. No puede serlo porque, para poder desarrollarla, hay que partir de la idea de que hay cosas que no están bien y no se deben hacer, y que es posible cambiar lo que está mal. Pero si la ética no se construye desde el escepticismo, tampoco lo hace desde la seguridad de quien cree estar en posesión del árbol de la ciencia del bien y del mal, para recordar de nuevo el mito bíblico. La ética parte de pocas convicciones claras, pero difusas —la justicia, la paz, la solidaridad, el respeto— y mantiene una actitud abierta y dialogante con el fin de ir dotando de contenido esos grandes conceptos que la sustentan.¹¹

Interesa esta concepción de la ética enfocada a la acción que, sin caer en dogmatismos, reconoce que hay cosas que no están bien y no se deberían hacer. Unas ciertas «líneas rojas» que todo profesional debería conocer y que una empresa debería delimitar o aplicarse. También es sugerente la puntualización de que la ética trata de pocas convicciones y de respuestas difusas. La ética marca bien las preguntas pero se abre a las respuestas. Es cierto que hay una ética de las convicciones aunque, a mi entender, convicciones las justas, dogmatismo ninguno y quizá pocas «grandes cuestiones» que se presentan recurrentemente a lo largo de la historia y que pueden ser analizadas con distintos niveles de concreción. El respeto, por ejemplo, ¿no ha de estar presente en la empresa y en diferentes niveles de concreción? Se diría que sí. Ha de estar en el conjunto de la empresa, a nivel macro; dentro, por ejemplo, de una unidad de negocio, departamento o equipo de trabajo a nivel medio; y en la relación entre dos profesionales,

a nivel micro. También, de manera radial, con todas las partes implicadas en la empresa. A los temas que señala Camps, añadiría otro: «la verdad», como ella misma hace en un capítulo del libro citado. Nos parece una cuestión importante, porque hace que la ética sea, además de difusa, escurridiza. Creemos que la búsqueda de la verdad y la veracidad es una cuestión que no puede ser obviada porque toca de pleno al profesional y a las empresas.

¿Qué es la ética empresarial?

Si hay una ética general relacionada con los grandes temas, también hay una ética aplicada a materias o ámbitos específicos. La ética empresarial, en primer lugar, es ética y, en segundo lugar, es una ética aplicada a las empresas. En el caso de la ética empresarial, nos ceñiremos a algunos autores de nuestro entorno más cercano para que nos ayuden a delimitarla. Son académicos o expertos que guardan una estrecha relación con el mundo de las empresas y que, por tanto, engarzan su discurso desde fuera y desde dentro de las mismas.

Adela Cortina dice que la ética empresarial es una parte de la ética aplicada en cuanto que

la ética aplicada tiene por objetivo, en principio, como su nombre indica, aplicar los resultados obtenidos en la parte de la fundamentación a los distintos ámbitos de la vida social: a la política, la economía, la empresa, la medicina, la ecología, etc.¹²

En el caso que nos ocupa, sería a la empresa. Por tanto, la ética empresarial es una concreción de la ética aplicada que, según Cortina, se sitúa dentro de una ética social o cívica o, mejor, dentro de una sociedad. Cortina lo expresa, también, de otra manera: «No es posible una ética empresarial sin una ética cívica».¹³ Quisiera hacer al respecto una breve puntualización. En el lenguaje, quizá también debido a una pretensión de mayor clarificación, suele diferenciarse a la empresa de la sociedad. Se entiende y se acepta porque forma parte de nuestra realidad. Pero en ocasiones esta diferenciación entre «empresa» y «sociedad» las distancia demasiado, como si fueran dos mundos distintos —la empresa va por un lado y la sociedad por otro—, y aunque a veces pueda parecer o, efectivamente, sea así, se quiere enfatizar que las empresas *son* sociedad y que no debería darse tal distinción. Cuando se hace referencia a la empresa también se incluye a la sociedad; algunos dirán —y no les quitaría la razón— «que a una parte de la sociedad o a una parte muy importante de la sociedad», sobre todo, por la función social que las empresas cumplen. Se quiere subrayar ese *ser* que entendemos tan fundamental. La empresa *es* sociedad. En definitiva, que el contexto de la ética empresarial, ya sea la ética cívica o social, es acertado. ¿Qué nos podemos quedar de la conceptualización de Cortina? Primero, que la ética ha de estar fundamentada. Segundo, que esta fundamentación tiene una parte aplicada y que en ella, en nuestro caso, se concreta la ética empresarial.

Un segundo autor que nos acerca a la ética empresarial es Josep M. Lozano. Su enfoque de la ética empresarial es especialmente interesante en lo que atañe su abordaje, pues sitúa en el centro de su conceptualización a tres actores principales, a saber: (1) el individuo; (2) la empresa y (3) el mercado. Los tres son objeto de la ética empresarial. El individuo ha de saber cuál es su ética y cómo la aplica —o no— en la empresa en la que trabaja. Nosotros decimos que hay que pararse a pensar, y a decidir, y a poner negro sobre blanco qué ética se quiere llevar a la práctica del día a día. La ética personal la lleva el individuo allá donde vaya. Sobre todo si se entiende que la persona es única, que no tiene una doble o triple ética en función de dónde o con quién esté. Es lo que sutilmente Cortina ha llamado «la moral del camaleón».¹⁴ Por otra parte, si la empresa defiende unos valores el individuo debería estar alineado con esos valores y, a la vez, la empresa debería procurar que los valores de esta estuvieran presentes en sus profesionales. En cuanto a la empresa, no tiene ninguna obligación respecto a la ética. La obligación le viene marcada por la ley o el ordenamiento jurídico. Las empresas han de ser escrupulosas —como cualquier agente social— con el ordenamiento jurídico. Si la empresa, como el individuo, quiere actuar en conformidad con una ética será porque lo decide libremente. Otra cuestión es que haya motivos por los que se quiera actuar bajo el paraguas de la ética.

Lozano sostiene que la ética empresarial, «se puede entender como una reflexión ética sobre el sistema económico, sobre las empresas y las organizaciones y sobre las actuaciones de los individuos en sus roles profesionales y sus funciones institucionales», y señala dos perspectivas en la ética empresarial: la perspectiva «macro» y la «meso»:

La perspectiva «macro» hace referencia al análisis ético de los sistemas económicos y, más en concreto, a la justificación ética del mercado. [...] La perspectiva «meso» hace referencia al análisis ético de las actuaciones de la empresa en el seno del sistema capitalista y este ha sido, hasta hoy, el objeto de estudio dominante, si bien no debemos olvidar otras formas organizativas e institucionales que también han estado directamente implicadas: sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.¹⁵

¿Qué se puede decir del mercado? En primer lugar, casi una tautología: el mercado es el que es y es lo que es. Quizá se pueda hacer una analogía con una frase recurrente para tantos hombres y mujeres de negocios: *business is business*. Con otras palabras: «No me venga usted con historias: los negocios son los negocios». Pues eso, el mercado es el mercado y ya tiene sus propias leyes de funcionamiento de, en y para los mercados. Los mercados ya están sujetos a la ley: ¿han de estar sujetos, también, a la ética? En todo caso, nos dirían, lo que hay que asegurar es la libertad de mercado. ¿La ética? Eso es otra historia. Y esa historia es, precisamente, la que quiere contar la ética empresarial.

Si nos centramos en los mercados, donde actúan empresas y compañías, donde unos profesionales determinados son quienes toman decisiones bien para su regulación o control, bien por su actuación o actividad profesional en el entorno de los mismos, ¿no es posible una ética? Muchos dirán que no. Que el tope está en la ley y si la ley lo permite, ¿dónde está el problema? Pues es verdad; si la actividad empresarial está bajo el amparo de la ley, poco se podrá decir, a no ser que se indique, sugiera, o muestre que ciertas

actuaciones están asentadas —si no la traspasan— sobre ciertas líneas rojas; que ciertas actuaciones, por mucho que sean legales, quizá no sean legítimas o éticas. Porque es cierto: la ética —cumplir siempre y escrupulosamente la ley— va más allá por propia decisión de aquel que decide regirse por criterios éticos, y hay empresas y profesionales, sin embargo, que se mueven —y sacan beneficios— en los límites legales, bordeando la ilegalidad pero traspasando, de largo, los límites de la ética. En esta triangulación entre individuo, empresa y sociedad, la ética —creemos— tiene cabida. Un autor como José Félix Lozano, al referirse a la ética del mercado, no lo hace tanto desde la ética empresarial como desde otro nivel de concreción, el de la economía ética, es decir, «una economía que ayude a crear buenas sociedades».¹⁶ Un matiz que puede ser interesante a considerar en cuanto la ética económica, según este autor, «hace referencia al análisis ético de los sistema económicos y de forma especial a la moralidad de las estructuras y mecanismos del mercado».¹⁷

Nuestro tercer autor es Antonio Argandoña, quien afirma:

Las empresas actúan en el marco de un *sistema económico y sociopolítico* en el que ocupa un lugar importante el conjunto de leyes, costumbres, normas e instituciones que regulan lo que se puede y no se puede hacer, los derechos y deberes de los distintos agentes, etc. Sin ese marco institucional y legal de la vida económica sería imposible: sería «la ley de la selva». Pero ese marco no es ajeno a la ética. Se basa en criterios y virtudes morales, como la confianza mutua, el cumplimiento de la palabra dada o la observancia de los contratos. Sin ellos, *sin un mínimo de reglas y principios éticos, el sistema sería inviable*. Los negocios serían arriesgados y caros, los costes de transacción y de protección de los propios derechos serían prohibitivos, se generarían efectos externos indeseables e impredecibles, y, en definitiva, el sistema degeneraría en la anarquía o en la tiranía. La empresa requiere, pues, un marco legal e institucional estable, de clara referencia ética.¹⁸

Creemos interesante la aportación de Argandoña porque señala los límites de la actuación empresarial situándola dentro de un marco institucional y, a la vez, está presente un indudable trasfondo ético en la medida en que señala la necesidad de unos criterios y unas virtudes morales. Detengámonos, por un momento, en estos dos conceptos. Si se toma el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española encontramos que «criterio» tiene dos acepciones: 1. «Norma para conocer la verdad»; y 2. «Juicio o discernimiento». Proviene del griego, *κριτήριο*, de *κρίνειν*, juzgar. De estas dos acepciones nos vamos a quedar, sobre todo, con la segunda, en cuanto hace referencia al discernimiento, a esa capacidad de cribar, de diferenciar unas cosas de otras, unas circunstancias de otras, unas realidades de otras. La palabra «criterio» proviene del griego *krasis*, que significa cribar, distinguir, diferenciar entre una cosa y otra. En este caso, entre una actuación u otra, entre un comportamiento u otro, entre una decisión u otra. Cuando se criba, se diferencia, se separa; por tanto, se elige, se opta por una determinada decisión frente a otra una vez hecha la separación. Se entra en crisis porque hay criterio y se criba.

Ferrater Mora señala que «el sentido originario de “crisis” es “juicio” —en cuanto que decisión sobre un proceso—, “elección” y, en general, terminación en un sentido o en otro».¹⁹ Es muy interesante la apreciación de Ferrater Mora porque remite a «juicio» y «decisión» sobre un proceso, precisamente, el de tomar decisiones. Se ponderan —

¿todos?— los elementos que pueden entrar en «juego» o «conflicto» para emitir un juicio —tomar una decisión respecto a algo—. Se elige tomar una determinada decisión como consecuencia de unos determinados criterios. En el *Diccionario del español actual* se define «criterio» con tres acepciones. Primera: «norma intelectual para juzgar o para decidir». Segunda: «capacidad personal para juzgar o apreciar». Tercera: «juicio u opinión».²⁰ Las tres acepciones nos acercan de manera complementaria a lo que en el texto se entenderá por «criterio».

Los criterios, por tanto, sirven para discernir, para diferenciar y para cribar, de ahí su importancia. ¿Discernir qué?, se podría preguntar. Respecto, por ejemplo, a lo que hacer o dejar de hacer, respecto a la decisión a tomar, respecto a una acción a emprender. Los criterios en la empresa ayudan a valorar y perfilar una determinada decisión, acción o conducta. El segundo concepto —el de las virtudes morales— señalado por Argandoña, tiene su interés para el individuo, para la persona, en tanto las virtudes son hábitos operativos que forjan el carácter de una persona y, también, el de una empresa. Desde nuestro punto de vista, hay empresas que son virtuosas y otras que no lo son, o solo en parte. ¿Puede ser una empresa virtuosa? Sí, en la medida en que es capaz de construir un carácter corporativo virtuoso o asentado en virtudes. Pero ¿qué son las virtudes? Las virtudes son hábitos, y en cuanto hábitos son actos repetidos de manera voluntaria por cualquier persona para posibilitar su pleno o integral desarrollo. Afirma Argandoña: «Las virtudes, como los hábitos intelectuales y manuales, se adquieren por repetición de actos, pero exigen también la actitud de buscar el bien —el bien de uno mismo o el de los demás por ellos mismos, no porque sea rentable económicamente». Se podría decir, entonces, que esos hábitos incorporados libremente por el sujeto buscan su propio bien y su pleno desarrollo. Vemos, pues, que virtudes, persona, pleno desarrollo, libertad y bien son la secuencia de una realidad: procurar una vida ética a la cual habrá que incorporar la voluntad²¹ para que sea, efectivamente, virtuosa.

La explicación de Llano sobre las virtudes se acerca a la de Argandoña pero, además, añade la raíz etimológica de «virtud» que ofrece alguna pista muy interesante sobre aquellas. Dice Llano:

Las virtudes son los hábitos incorporados voluntariamente por el hombre para el desarrollo de sus posibilidades humanas. La virtud tiene un origen etimológico muy significativo: *virtus* es fuerza. Con la virtud el hombre adquiere fuerza, coraje o temple para hacer su única tarea en el mundo: ser hombre.²²

Por tanto, las virtudes tienen que ver con las potencialidades de la persona, del profesional, con lo que se puede llegar a desarrollar actuando virtuosamente. Por eso, Argandoña dice que

cuando elegimos nuestras acciones, estamos eligiendo también un modo de ser, el tipo de persona que, nos guste o no, vamos a ser. *Choices last*, dicen los anglosajones: las elecciones tienen efectos duraderos. Y al elegir un modo de ser elegimos un modo de actuar, de acuerdo con las virtudes que vivimos, y que confirman nuestra elección. El ser y el actuar están relacionados.²³

En esa «única tarea» de ser hombre de Llano y que nosotros nombramos en esa tarea de ser *plenamente persona* allá donde vayamos, el intentar, al menos, poner en actos, en acción, en movimiento —de la potencia al acto, según Aristóteles— en toda la vida —donde, como dice Argandoña «el ser y el actuar están relacionados»— las virtudes pueden suponer, realmente, la conquista de uno mismo, de la plena humanidad. Porque, efectivamente, queremos la ética en la vida familiar, en la vida social, en la vida empresarial... en todas las posibles dimensiones de la persona, dado que en ella está nuestra libertad y nuestra voluntad para decidir en la medida en que lo hacemos o dejamos de hacerlo, en esa misma medida, vamos haciendo y, sobre todo, siendo. El hacer nos acerca al ser y el ser hace o deshace.

La ética tiene que ver, sobre todo, con el ser que hace... ¿Qué hacéis?, ¿cuál es la razón de ser de vuestra empresa?, son preguntas que dan de lleno en el «ser» de la empresa. Y para ser y hacer, para ser éticos, se necesita carácter, coraje, tanto del profesional como de la empresa. Hay profesionales y empresas con carácter, con un coraje muy determinado. Tampoco deja de ser interesante preguntarse, como lo ha hecho Fernández-Aguado,²⁴ por los hábitos de la empresa, sobre si es posible llevar una dirección por hábitos. Como, asimismo, resulta muy sugerente la posibilidad de dirigir una empresa a través de la «misión» de la misma, como han estudiado Cardona y Rey.²⁵ Todo ello tiene que ver con los modos, las maneras de hacer en el día a día que dicen cuál es o cómo está forjado el carácter de un profesional o de una empresa. Por ello, a veces, como se verá en páginas posteriores, a los líderes se les pide carácter, es decir, ética. Estamos convencidos de que el carácter —vinculado a las virtudes— se puede construir, se puede forjar. Así lo han sostenido, por ejemplo, Klann²⁶ y, en nuestro entorno, Cortina cuando dice:

Los seres humanos vivimos de nuestras costumbres y en ellas, en los hábitos que nos vamos forjando día a día, en el carácter que se va configurando desde esos hábitos. Quien se vaya labrando un buen carácter, una buena morada, aumentará la probabilidad de lograr una vida buena. A esto se refiere también la palabra «ética», nacida del término griego *êthos*, que indica los hábitos que las personas vamos adquiriendo para obrar bien o mal y que componen en carácter.²⁷

El carácter se forja fundamentalmente a través de cuatro virtudes:²⁸ (1) fortaleza; (2) prudencia; (3) justicia y (4) templanza. La fortaleza es lo que nos permite mantenernos en pie, contra viento y marea, a un profesional o una empresa. La palabra «virtud» proviene del latín, *virtus*, y significa «fuerte». La fortaleza es la virtud necesaria ante las dificultades o adversidades. Es lo que permite mantener el rumbo y no perder de vista el horizonte que se persigue. Es virtud necesaria, sobre todo, para profesionales con mucha responsabilidad en la empresa.

La prudencia. En el mundo empresarial, la toma de decisiones es casi permanente. La prudencia es esa virtud que permite calibrar la decisión a tomar. Para ello hay que *procul videre*, procurar ver más allá, acertar lo más conveniente en un momento determinado o lo que hay que hacer a pesar de los pesares, elegir lo más correcto. La prudencia tiene un compañero de viaje que es el riesgo. En la empresa, a veces, es necesario arriesgar y

encontrar el equilibrio, el punto preciso entre la prudencia y el riesgo, pues puede resultar clave para el desarrollo tanto de un profesional como de la empresa.

La justicia, probablemente, sea la que puede generar mayor malestar interno en una empresa. Si los empleados o colaboradores perciben que la empresa, o un responsable de la misma, son injustos en el trato con los profesionales, esta percepción —aunque podría ser irreal— puede generar mucho malestar. De cara al exterior, la justicia es una virtud muy a tener en cuenta, dado que la sociedad actual cada vez está más sensibilizada en lo referente a la justicia y soporta peor tratos supuestamente injustos.²⁹ En la relación con los clientes o proveedores, por ejemplo, estos han de percibir que son tratados con equidad, que los precios o servicios que se les ofrecen se «ajustan» —que son «justos»— a lo que van a recibir. La sensibilidad social por la justicia viene dada, en parte, por esa convicción social tan arraigada donde los derechos pesan mucho más que los deberes. En otras palabras, la mayoría de la ciudadanía tiene muy claro cuáles son sus derechos y no tanto cuáles son sus deberes, y debido a ello, las posibles injusticias están a flor de piel. Esta percepción social se traslada a las empresas, por lo que anteriormente afirmé que las empresas son sociedad. ¿Cómo abordar la justicia en la empresa? Una respuesta rápida pero correcta sería: «dar a cada uno lo que le corresponde». Pero, en seguida, brota una segunda cuestión: ¿Y qué es dar a cada uno lo que le corresponde?. Y, algunas más: ¿Cómo saberlo? ¿Quién lo decide? ¿Bajo qué criterios?. No es sencillo responder a esas preguntas. Se podrían encontrar, al menos, tres enfoques para abordarlas.

El primero es el enfoque legal. Siempre hay que actuar en el trato con los demás con arreglo a la ley. Esta obviedad, en ocasiones, no es suficientemente tenida en cuenta porque se cree que si se incumple, «no nos pillarán» o ya se encontrará la manera de hallar «la trampa» —«hecha la ley, hecha la trampa»— y que, sin ningún reparo, se cree que la ley se puede manejar a conveniencia o interés.

Un segundo enfoque que nos acercaría a la ética vendría marcado por el «sentido común». Hay ciertas cosas que el mínimo sentido común indica que no se pueden hacer en relación a los demás, que si se llevan a cabo estos se sentirán mal o injustamente tratados. Para ello es importante una virtud —si se quiere menor, pero relevante— como la amabilidad. Ser amable con los demás no cuesta nada. La amabilidad en el trato puede diluir esa percepción de injusticia que alguien podría percibir. Por otra parte, se puede ser exigente, riguroso e, incluso «duro», pero amable. La amabilidad a la que se hace referencia no tiene nada que ver con la ñoñería o la hipocresía; al contrario, tiene que ver con la fortaleza y con la rectitud. Desde mi punto de vista, la ética está en relación estrecha con el trato que se otorga a los demás.

Un tercer enfoque sería el propiamente ético. Apoyarse en los valores personales y en los valores de las empresas es esencial. Los valores marcan el rumbo de nuestra actuación frente a los demás, si se es justo o no. La ética, en relación a la justicia, en contra de lo que se suele pensar, no entra solo en los grandes temas o grandes injusticias; la ética empresarial a la que se quiere hacer referencia es una ética de las pequeñas cosas diarias, de los detalles, de aquellas pequeñas cuestiones que nos asaltan cada día y hay

que resolver. Quizá una injusticia es fruto de otros muchos momentos anteriores que, al final, hacen una gran injusticia. Esta perspectiva es, especialmente, la que interesa: la de las pequeñas injusticias diarias. Estas son las que podemos abordar, modificar, cambiar para mejorar el conjunto de una empresa. La ética entra aquí en los pequeños detalles, pequeños por insignificantes pero decisivos en el quehacer diario. Alguien decía, con razón, que la vida está en los detalles. La ética, también.

La cuarta virtud, la de la templanza, debe pensarse en relación con la ponderación, la armonía, la prudencia, con mantener la calma cuando hay situaciones complicadas, adversas, y cuando hay conflicto entre distintas partes. La templanza es la virtud que permite ver el bosque más allá de los árboles, sin perder los nervios; permite ver todos los puntos de vista aunque estén enfrentados para contemplar, así, el horizonte del objetivo final y aguantar bien la presión. La línea del horizonte es la meta de los objetivos en común.

Una vez consideradas las virtudes, seguimos a Argandoña, quien apunta que las reglas y los principios son los elementos para asentar la base de una ética empresarial. En cuanto a las reglas, mantiene que las empresas

pueden y deben tenerlas aunque no sean explícitas, y aunque a menudo sean cambiantes, incoherentes e inmorales. Y conviene que las tengan y las expliciten, si es posible, para facilitar la conducta de sus directivos y las relaciones con clientes, proveedores, comunidad local, etc.³⁰

Las reglas son útiles porque delimitan el campo de actuación donde puede funcionar un profesional en la empresa y en relación con la misma. De hecho, las reglas sirven para delimitar la conducta de los profesionales. Junto a las reglas estarían las normas que, tal como las entienden Fontrodona, Guillén y Rodríguez, «son la orientación de los actos humanos hacia la realización de un propio bien».³¹ Según Hortal, las normas intentan «realizar el principio bajo el que se subsumen, dicen cómo debe aplicarse un principio en determinadas situaciones».³²

En referencia a los principios, Argandoña sostiene que «actuar éticamente es observar unos principios, no inventados sino derivados del fin del hombre, de los bienes que intentan conseguir y de las motivaciones que lo mueven a ello».³³ Señala que puede haber muchos principios y tras apuntar algunos como «una intención buena no justifica una acción éticamente mala»³⁴ señala cuatro a tener en cuenta, que son: el principio de proporcionalidad, el de imparcialidad, el de solidaridad y el de subsidiariedad, todos ellos necesarios para que se dé, efectivamente, una ética en la empresa.

La proporcionalidad se relaciona con la medida en las acciones a emprender y respecto a los integrantes de las empresas. En el trasfondo de la proporcionalidad está la justicia como también lo está en referencia a la imparcialidad. Sobre todo, la imparcialidad ha de estar presente cuando se toman decisiones respecto a terceras partes. La decisión se ha de tomar con imparcialidad y con criterios objetivos, transparentes, donde ninguna de las partes interesadas pueda sentir que no ha sido tenida en cuenta. Sobre la solidaridad, puede estar presente en la empresa internamente en la medida en que se pueda necesitar

en circunstancias muy concretas pero, sobre todo, su impacto ha de estar fuera en relación a la sociedad donde la empresa desarrolla su actividad.

Algunos pensarán que el principio de solidaridad no le corresponde a la empresa, pues para eso ya hay otras organizaciones o instituciones de distinta índole, o se considera que son las administraciones las que deben hacerse cargo de la solidaridad, si bien esta se podría entender como un posible retorno que la empresa, desde la libertad, hace a la sociedad. La solidaridad no está sujeta a la legalidad sino a la ética, o a la acción social, si se quiere ver desde otro punto de vista.

La subsidiariedad, sí, creemos que es un principio que afecta directamente a la empresa en cuanto se formula de la siguiente manera: «lo que puede hacer el nivel orgánico inferior no debe hacerlo el superior» y, en tantas ocasiones, hay «patada hacia arriba» o «hacia los lados» que, desde luego, se debería corregir. Es frecuente oír en mentalidades y proceder del siglo pasado afirmaciones como «esto es problema de los de arriba» o «que lo solucionen los de arriba que para eso les pagan más que a nosotros», eludiendo o traspasando responsabilidades que, en principio, les corresponden. «Echar balones fuera» o «endosar» temas a quien no corresponde, en ocasiones, es una clara vulneración del principio de subsidiariedad. Si sucede en la empresa, es algo a modificar.

La cuestión de los principios, a mi entender, es fundamental a la hora de tomar decisiones y subrayo lo que Llano entiende por principios: «Las razones de mis actos que no necesitan sustentarse en otras, porque dan cuenta de sí mismas, se denominan principios».³⁵ Por tanto, los principios son razones que se sostienen por sí mismas; se diría que son las razones últimas o, según como se mire, las razones primigenias en cuanto no necesitan de otras para mantenerse. Averiguar cuáles son esas razones últimas que sustentan decisiones y conductas es importante para la empresa y, también, para cualquier profesional. El ser y el hacer han de estar fundamentados en principios.

Otros autores a reseñar en relación a la ética empresarial son José Luis Fernández, Joan Fontrodona y Domingo García-Marzá. El primero, en una obra en colaboración con otros autores, lleva a cabo una puntualización en torno a la ética empresarial que nos parece acertada: «Más que de la ética de la empresa, hemos preferido hablar de *dimensión ética de la empresa*. Con este matiz, que podría parecer irrelevante, queremos destacar que nos interesa partir de la realidad misma de la empresa e identificar lo que hay de irrenunciablemente ético en ella».³⁶ Lo que nos parece interesante es su voluntad de abordar la ética desde la realidad de la empresa, de cualquier empresa. No se trata de venir con un producto ético empaquetado y decir a la empresa qué es lo que tiene que hacer o dejar de hacer, sino conocer, introducirse en la realidad de la empresa —sea la que sea— y a partir de ahí conocer qué de lo que sucede en la empresa entraría o no en esa dimensión ética. Con esta definición se baja al terreno de una realidad concreta, la de la empresa a la que se está intentando ayudar.

Joan Fontrodona junto con Manuel Guillén y Alfredo Rodríguez han escrito *La ética que necesita la empresa*. En este libro abogan «por una visión integral de la ética que tenga en cuenta a la vez las tres dimensiones que subyacen en el trasfondo de cualquier actitud

ética: los bienes, las virtudes y las normas»,³⁷ donde los bienes son tales porque nos acercan a la finalidad propia del hombre, lo que nos permite alcanzar la plenitud humana; donde las virtudes son hábitos intelectuales y manuales que se consiguen por repetición de actos en un día cualquiera y, en tanto que hábitos operativos, en la medida en que se repiten, aumentan o, por el contrario, disminuyen, alejándose de las virtudes.³⁸ Esos tres autores también escribieron *La ética en la encrucijada*, donde se presentaba «una especie de mapa de ruta»³⁹ para poner en contexto los principales conceptos y teorías éticas. Manuel Guillén, por su parte, trató el tema de la ética en las organizaciones desde la perspectiva de la confianza,⁴⁰ como así lo hizo, desde otra perspectiva, Domingo García-Marzá, para señalar que

la tarea básica de la ética empresarial consiste en ocuparse de las condiciones de posibilidad de la credibilidad social de la empresa, y por tanto, de la confianza depositada en la empresa por parte de todos aquellos grupos que forman parte o están afectados por su actividad.⁴¹

También son interesantes las aportaciones de José Félix Lozano cuando afirma que «la ética de la empresa se podría resumir en el *slogan* “hacer bien lo bueno”»⁴² o de Campomanes y Díaz Marcos cuando la definen como «la encargada de construir y dirigir nuestro plan de vida, definiendo los fines y los principios y gestionando los medios (valores) para conseguir alcanzarlos»⁴³ para caracterizarla de la siguiente manera: la ética es personal, es un saber práctico, es muy exigente, construye futuro y se retroalimenta.

Entre los autores de reconocido prestigio internacional en ética empresarial citaré a dos por sus aportaciones en esta materia. El primero de ellos, Robert C. Solomon,⁴⁴ quiso realizar en su libro algunas reflexiones sobre el mundo de los negocios, donde afirmaba que «la ética, para hablar en plata, es un buen negocio. En comparación, la amoralidad simplemente no convence a la larga» y que «lo que mucha gente todavía insiste en considerar “ética” es y siempre ha sido en realidad buenos negocios, simple y llanamente». El calificativo de «buen» negocio hace su apreciación interesante, pues aunque la mayoría estaríamos pensando en considerables cantidades de dinero o ganancias, para Solomon un buen negocio es el que se ha hecho bien, correctamente, éticamente. Así, como se puede decir de alguien que es una persona de bien, también se puede afirmar que se ha hecho un negocio «bien». Solomon, en otra obra clave,⁴⁵ acerca la ética a la búsqueda de la excelencia a través de la cooperación y la integridad. Su mensaje va en la línea de que hacer las cosas correctamente puede ser rentable y que para ello la mejor manera de conseguir la excelencia y ser éticos consiste en establecer nexos de cooperación y sostenerse en la integridad. «¿Qué es ser éticos?», se pregunta Argandoña. Y contesta: «Ser ético es vivir de determinada manera; es un modo de comportarse en la vida. Exige, pues, un compromiso personal, que involucra a la voluntad».⁴⁶ Tres elementos fundamentales: una manera de vivir—la ética tiene que ver con las «maneras», los «modos»—. Segundo elemento: la ética está pegada a la vida. Y tercero: es un compromiso personal, del profesional que se promete con, que se compromete. A estos elementos hay que ponerles voluntad, del latín *volo*, «querer». Al

respecto de la voluntad, Álvarez de Mon lo ha dicho de otra manera: «con ganas, ganas».

El segundo autor es Marvin T. Brown quien sostiene que la ética ha de estar centrada en la acción y no en la conducta, lo cual no deja de ser un punto de vista interesante por lo que supone diferenciarse respecto de otros muchos autores que reflexionan sobre asuntos éticos pero que enfatizan la conducta o el comportamiento. Afirma Brown:

La ética supone que las personas tienen libertad y poder para responder —esto es, responsabilidad y poder para considerar opiniones diferentes, analizar los puntos fuertes y débiles de las opciones diferentes, analizar los puntos fuertes y débiles de las opciones y elegir sobre la base de los méritos de cada alternativa—. Estos supuestos proporcionan una perspectiva de las situaciones y un modo de responder a las diversas partes involucradas, y pueden refinarse adicionalmente examinando algunas de las principales características de una perspectiva ética de la conducta humana. Una perspectiva ética se centra en la acción y no en la conducta, busca razones que justifican actos en vez de explicar conductas y reconoce la diferencia entre el «deber ser» y el «es».⁴⁷

Con este enfoque, el sujeto que realiza el acto queda a salvo y lo que resulta decisivo es el acto en sí. Lo que prevalece son las razones o justificaciones para llevar a cabo un acto en concreto. Lo decisivo es el acto, las explicaciones del mismo, y deja al sujeto que lo realiza en un segundo plano. No se critica —en positivo o negativo— al sujeto, sino al acto. La pretendida objetividad supera la subjetividad. La dificultad surge cuando el profesional justifica el acto no en razón de sí mismo, sino de la empresa. Sin duda, este es otro enfoque de la ética empresarial.

Ideas clave

- La ética empresarial, si es ética, tiene que ver con hacer las cosas —lo que se lleva entre manos— bien, lo mejor que se pueda y sepa.
- La ética está fundamentada en la libertad y, por tanto, tiene que ver con la libertad —valor de elegir— de cada quien, también de las empresas.
- La ética baja al terreno de una realidad concreta.

Preguntas para la reflexión

- ¿Qué es la ética empresarial?
- ¿Cuáles son mis principios? ¿En qué se sostienen?
- ¿Cuándo fue la última vez que me paré a pensar?

Si se miran al azar las páginas web corporativas de algunas grandes o medianas empresas y se buscan sus valores, se podrá comprobar cómo muchas de ellas los tienen similares. La pregunta es: ¿cómo es posible que empresas que compiten entre sí coincidan en alguno de sus valores o en más de uno? ¿Se pondrán de acuerdo? ¿Tendrán cosas en común? Sinceramente, llama la atención y resulta algo sorprendente. Seguro que al respecto se pueden dar muchas explicaciones, pero hay una que por obvia, a veces, no se tiene suficientemente en cuenta. Las empresas tienen carácter humano, las llevan a cabo personas de carne y hueso. De hecho, la empresa es una organización humana. Y las personas, como tales, tienen unos valores así como las empresas tienen los suyos. Otro asunto diferente es que unos y otras —profesionales y empresas— los hagan explícitos. Este carácter humano de la empresa aproxima unas a otras aunque se diferencien por infinidad de elementos como pueden ser, por ejemplo, el mercado donde operan, el sector, el tamaño, su producción, la facturación, etc. El rasgo humano de las empresas puede ser una posible explicación de esos valores que, en muchas de ellas, son tan similares. Parecen calcadas entre sí. El factor humano es lo que, de alguna manera, hace que sus valores puedan ser coincidentes. Forma parte de la condición humana «valorar» unas cosas frente a otras, situaciones, unas personas respecto de otras. Continuamente se valoran determinadas situaciones, acciones, comportamientos y se podría añadir un largo etcétera, como se verá más adelante con Diego Gracia.

En la búsqueda de mejores resultados, para sobrevivir en el mercado en un mundo tremendamente competitivo, las empresas dan valor y en ese «dar valor» y «valorar» eligen y toman decisiones. No hay que olvidar que siempre hay una dimensión ética junto con otras posibles dimensiones, como la económica, la financiera o la comercial. Por eso, tanto si los valores se hacen explícitos en la página corporativa para hacerlos más visibles o como mera estrategia de *marketing* —como se les suele reprochar— como si no, toda empresa desprende unas virtudes que son consecuencia de unas valoraciones iniciales que acaban implantándose o no en la realidad de la empresa y de quienes tienen relación con la misma.

Aquellas empresas que publican en su página web corporativa su dimensión axiológica lo que hacen es, inicialmente, una declaración de buenas intenciones. Desde nuestro punto de vista, aunque de entrada solo sea eso, una mera declaración, tiene su mérito porque el proceso de elección de unos valores determinados —los que sean— requiere un esfuerzo, como poco, de clarificación, además de tiempo y dinero y, si se añade que en su proceso de elección, se tiene en cuenta o se hace partícipe al personal en su totalidad o en parte, mucho mejor aún.

Las empresas que han hecho el esfuerzo de poner negro sobre blanco sus guías de comportamiento tienen ante sí el reto de llevarlos a la práctica de su quehacer diario si no

quieren que los valores elegidos se conviertan en papel mojado. El reto fundamental de las empresas respecto a los valores es, pues, hacerlos realidad. Y para ello, el personal es decisivo en esta cuestión. Por eso, si se ha escuchado y se ha hecho partícipe al personal en la elección de los mismos se da un primer paso importante en su implementación, porque son los profesionales de la empresa quienes, en definitiva, los van a llevar a la práctica diaria. Los valores están en las personas; también los de la empresa, y si no es así puede haber, a corto o medio plazo, un «conflicto de valores». Por eso, hay tantos autores que cuando se refieren a estos los colocan —con razón— en la cultura de la empresa. La cultura es el lugar donde se manifiestan los valores de una empresa. En palabras de Segarra:

La cultura de un colectivo se define a través de sus valores, es decir, de los criterios de decisión prioritarios que llevan a las personas a comportarse de una forma determinada y que, al final, se convierten en el carácter o la personalidad de la propia organización y que hacen reconocible al colectivo.⁴⁸

El término cultura es interesante porque proveniente del latín⁴⁹ (*cultura-ae*), que significa cuidar (*curo*), cultivo (*cultus-us*), cultivar (*colo, colui, cultum*). En este sentido, tal como afirma Llano,⁵⁰ «la cultura es un avance del hombre hacia sí mismo: un crecimiento humano del hombre». La cultura en la empresa se puede entender como aquel marco de referencia donde se muestran sus valores, los valores puestos en acción por todos los integrantes de la compañía. Para ello, cuidar a los profesionales va a ser decisivo en cuanto que son «portadores» o «representantes» de los valores de la firma. Los valores de la empresa se viven o se «respiran» a través de sus profesionales. Son ellos quienes, a través de su quehacer diario, de su trabajo —independientemente de la función, posición o responsabilidad que se ocupe dentro de la empresa—, hacen viables o no los valores.

Las personas son portadoras de valores. Por eso se puede hablar de valores personales, en tanto en cuanto atañen a la persona. El tema es dilucidar cuáles son los valores de cada uno. Para ello es importante pararse, en algún momento, y conocer qué valores mueven a un profesional en concreto. Y vale la pena ponerlos por escrito por lo que implica de reflexión y de clarificación. También, si el profesional ha interiorizado unos valores puede contrastarlos con los de la empresa. A su vez, si la firma los tiene acotados, también podría seleccionar a su personal en base a los mismos. En algunas compañías ya es una realidad seleccionar al personal teniendo en cuenta sus valores. También es cierto que algunas firmas (pocas, muy pocas) han decidido prescindir de colaboradores porque, a pesar de obtener buenos resultados y alcanzar los objetivos establecidos, no cumplían con los valores de la empresa.

Todavía no se ha dilucidado qué son los valores. ¿Qué son, pues? La cuestión es ciertamente sinuosa y está llena de recovecos. Aunque parezca simple de contestar no lo es. Cuando se intenta delimitar qué son, se escapan: son escurridizos. Pero con todo, sí se puede hacer alguna consideración sobre ellos, aun a riesgo de equivocarse. La primera: los valores suelen venir acompañados de calificativos. Los hay subjetivos y objetivos; individuales y colectivos; personales, de empresa, sociales, democráticos, espirituales... y

así podríamos seguir hasta perfilar una lista casi interminable. También se podría hacer uso de clasificaciones o taxonomías al respecto, que ya distintos autores han realizado. Pero, ¿qué se puede decir de los valores sin errar demasiado en el tiro? Nos apoyaremos en algunos autores que, a mi entender, han enfocado muy bien esta cuestión tan escurridiza. El primero es Francesc Torralba, filósofo y teólogo, que nos ayudará a encuadrar la cuestión desde un punto de vista vital. El segundo es Diego Gracia, que viene del campo de la bioética, de hecho el primer campo en el que se abordaron con profundidad cuestiones de ética aplicada que abrieron el camino a otras como la ética empresarial. El tercero es Antonio Argandoña, que ha hecho aportaciones muy sugerentes en el campo de la ética empresarial —proviene de la economía— y el cuarto, Josep M. Lozano, que desde la filosofía y en contacto continuo con organizaciones y empresas, ha dado una mayor profundidad a un tema —insistimos— aparentemente sencillo pero que, realmente, no lo es tanto cuando se ahonda en él.

La segunda consideración: los valores están vinculados a la persona —a un profesional— y a la vida de esa persona. Según O'Donnell, «los valores están relacionados con todo lo que es importante en nuestra vida».⁵¹ Los valores van con la persona. Con otras palabras, los valores —si los hay, si se tienen— se llevan encima, puestos, allí donde se va. Es un riesgo pero cabe que la persona —el profesional— cambie de valores en función de dónde esté y de lo que haga. Es un riesgo porque la persona es una —y única— aunque se mueva en distintos ámbitos o tenga distintas dimensiones. Torralba se refiere a la persona como «una estructura pluridimensional» y «plurirrelacional».⁵² En cuanto a la primera, establece seis posibles dimensiones: la corporeidad, la interioridad, la interpersonal, la ética, la histórico-geográfica y la metafísico-trascendente. Por su parte, Tomás Melendo⁵³ desarrolla diez dimensiones de la persona, a saber: la dignidad, su índole espíritu-corpórea, la intimidad, la libertad, la apertura a la verdad, la capacidad de amar, la singularidad irrepitable, su novedad y aportación, la intimidad y trascendencia, y su fin último: la felicidad.

De las dimensiones que establece Torralba, por razones obvias, nos interesa sobre todo la ética, donde «la vida humana es autoconstrucción ética. No podemos vivir, al menos humanamente, sin conducir de algún modo nuestra vida. Cuando obramos —y vivir es obrar—, obramos con vistas a algo».⁵⁴ Y ese «conducir» —*guide*— al que se refiere Torralba, que nosotros diríamos *lead* —liderar—, dirigir la propia vida, también tiene su aplicación en la empresa porque —y es un segundo aspecto interesante de este pensador— si «vivir es obrar», es en las «obras» que lleva a cabo la persona en la empresa donde se manifiestan sus valores. Otro aspecto que vale la pena subrayar, siguiendo a Torralba, es cuando se hace referencia a que la dimensión ética conlleva una responsabilidad frente al otro. «Eso» otro que pueden ser los compañeros de una unidad de negocio o departamento, los subordinados, los directivos, etc., todos ellos en sus interrelaciones han de responder entre sí, han de ser responsables los unos frente a los otros —la teoría de los *stakeholders* de Friedman, tan presente en muchas empresas en la actualidad—. La dimensión ética supone dar respuesta a las partes implicadas en la empresa tanto interna como externamente.

En cuanto a la estructura plurirrelacional de la persona, Torralba establece diferentes tipos de relación donde nos va interesar, sobre todo, la «instrumentalidad». En referencia a la instrumentalidad, dice:

El ser humano es un ser instrumental; esto significa que tiene la capacidad de convertir en instrumentos las realidades de su entorno. Un instrumento es algo que sirve para algún fin, es decir, es un medio para conseguir un determinado objetivo.⁵⁵

Lo único que no puede ser medio para un determinado fin es la persona. Ciertamente es que, como veremos, la persona hace uso de valores instrumentales, pero en sí misma nunca debería ser un instrumento para conseguir determinados objetivos o fines. Ni siquiera en términos de lenguaje y, por eso, aplaudimos a las empresas —cada vez en mayor número— que dejan de referirse a sus profesionales como «recursos humanos» y, en todo caso, se refieren a «humanos con recursos» bajo una dirección o departamento de Personas o de Valores.

La razón fundamental para enfatizar en la persona que hay en cada profesional, a pesar de lo difícil que es dilucidar qué es ser persona, se debe a que toda empresa, a mi entender, es una organización humana o, si prefiere, con Pérez López,⁵⁶ «constituye una clase particular de organizaciones humanas», aunque en algunas la humanidad parece brillar por su ausencia a tenor de cómo tratan a sus empleados. Son empresas con un modelo de funcionamiento mecanicista. Tratan a sus empleados como máquinas. Están en el siglo XIX.

Si se está convencido de que una empresa es una organización humana integrada por personas, se deberá dilucidar, aunque sea brevemente, qué es la persona y, para ello, no estaría de más tener en cuenta la filosofía, la teología o la psicología. Robert Spaemann⁵⁷ sostiene que «la persona es una fuente de imperecedero asombro. Nunca se entienden del todo sus íntimos entresijos». Y más adelante: «El concepto de persona no sirve para identificar algo como algo, sino que afirma algo sobre un determinado ser de una manera precisa». Por eso nos parece tan importante que esa afirmación, repetida durante tanto tiempo en tantas empresas hasta el día de hoy, bajo la forma de «las personas son nuestro principal activo» o bien «las personas son nuestro “recurso” fundamental» deje de ser una letanía y se convierta en una realidad. Se deberá saber quién es esa persona, ese profesional en concreto, el «alguien» en palabras de Spaemann. Con el alguien se da identidad a un profesional. Se le pone nombre y apellidos. Se le pone rostro.

Collins,⁵⁸ en un libro que tuvo mucho eco en el mundo de la gestión, introdujo una corrección a la afirmación «Las personas son nuestro principal activo», que nos acercaba a una cuestión de mucho interés. Sostenía Collins: «El viejo dicho “Las personas son nuestro principal activo”, está equivocado. Las personas *no* son tu principal activo. Las personas *correctas* lo son».⁵⁹ La afirmación tiene su envidia. El reto es averiguar quién es esa gente *correcta* para una empresa.

Si los responsables de una firma quieren situar a las personas, a sus profesionales en el centro de la organización, lo primero que deberán saber es quién o quiénes son —*who*—

esos profesionales que integran la empresa y no solo cómo —*how*— trabajan y qué —*what*— saben hacer o en qué son competentes. Y decimos «no solo» porque, habitualmente, se enfatiza el qué y el cómo y se olvida el quién: los profesionales. Ese quién que, sin duda, se irá conociendo en la medida en que se desarrolle dentro de la compañía. Conocer a los profesionales es fundamental si realmente se los quiere poner —y no solo *de boquilla*, porque es un lugar común en las empresas— en el centro.

Es cierto que las personas pueden ser sencillas y complejas al mismo tiempo, y que, como dice Marías, son «la realidad más importante de este mundo, a la vez, la más misteriosa y elusiva»;⁶⁰ todo ello lo aceptamos, y por eso uno de los retos fundamentales de las empresas es conocer bien quiénes son sus profesionales. Por eso solemos decir que «cuadrar un balance» puede ser complejo —no lo dudamos, que no se molesten los directores financieros—, pero «cuadrar» a los profesionales de una organización tiene su enjundia, y si no que se lo pregunten a los directores de personal o a los de «recursos humanos». Cada persona —como se dice corrientemente— es un mundo. Otro aspecto a tener en cuenta es la relación de modelo de empresa que se quiere tener —o que se tiene—, lo que, ineludiblemente, deberá contar —fíjense en el doble sentido del término— con las personas. Pensar el modelo de empresa es pensar, también, en los profesionales que se quieren para esta o que están ya ahí para, precisamente, llevar a cabo la razón de ser de la firma o bien pensar el por qué y con qué finalidad esa empresa está en el mercado.

Las personas, como las empresas, tienen unos valores que pueden ser explícitos o no, porque tienen determinadas ideas y realizan valoraciones de todo tipo en un día cualquiera, la mayoría de poco calado. Esos valores —los que sean— forman parte de su vida. Es en este punto donde se puede establecer otra consideración —la tercera— en torno a los valores: están en estrecha relación con la persona y con la totalidad de su vida. Están vinculados a su vida familiar, personal, profesional y social. Tienen que ver con el vivir de cualquier persona, de cualquier profesional. Por eso nos parece tan interesante la aportación de Torralba cuando escribe:

Hay una íntima relación entre los valores y la manera de vivir. Los valores nos ayudan a vivir, a vivir con mayor intensidad y profundidad nuestra cotidianidad, a asumir aquello que nos presenta la existencia diaria. Los valores no son una huida por la tangente o una manera de escaparse de esta vida proyectando otra diferente, sino todo lo contrario. Vivir es comprometerse a cada instante y los valores nos facultan para discernir adecuadamente la calidad de nuestros compromisos vitales.⁶¹

Los valores y la vida están —o deberían estar— en estrecha comunión. Los que pueda tener una persona son para ser vividos, para ser llevados a todos los ámbitos en los que se mueve. Si no, se puede correr el riesgo de ruptura, de fragmentación entre lo que se piensa y se vive, entre los valores y la acción, en definitiva, entre los valores y la vida. Solo se entienden encarnados en la persona y concretados en su vida diaria. En la empresa, por supuesto que también. ¿Por qué no? ¿Qué impide a los profesionales llevar a la empresa sus propios valores? ¿Por qué cuesta tanto? ¿Hay impedimentos? Si los hay, ¿cuáles son? ¿Dónde están? ¿En qué consisten? Son preguntas que hay que hacerse

y contestar con calma, en cada empresa, cada cual.

Un segundo autor que nos va a ayudar a abordar la cuestión es Diego Gracia, que proviene del campo de la bioética, si bien sus reflexiones en torno a los valores figuran en dos obras de gran calado —*Valor y precio*⁶² y *Construyendo valores*—,⁶³ a mi entender, magníficas. Retomando la idea del título de una de sus obras, lo primero que sostiene Gracia es que los valores se construyen. Su afirmación tiene sentido en la medida en que los valores «pensados», «deseados» o «colgados» en una página web pasan a la realidad, es decir, adquieren concreción en la realidad de una empresa o en la persona del profesional. Los valores se construyen en la vida de la empresa o de la persona. En palabras de Gracia, «los valores se construyen al realizarlos y realizándolos se realiza también el propio ser humano». Pero de la misma manera que los valores se pueden construir, también se pueden destruir, en la medida en que ciertas formas de proceder o de ser manifiestan contravalores⁶⁴ —si es que se acepta el término «contravalor» como contrario o negación del valor—. El profesional y la misma empresa puede desmoronarse en la medida en que se aleje o no lleve a la práctica sus valores.

Se puede decir de una empresa que puede tener o no valores, que puede escoger cómo funcionar a través de dimensiones axiológicas libremente escogidas. También se puede decir que sin valores o con contravalores se va en contra de lo propiamente humano de la empresa. Los valores en la empresa y en el profesional, si se entienden bien, son una reiteración. Los valores «son humanos» y los profesionales los tienen —o deberían—. Si no es así, la humanidad se pierde en el profesional y en la empresa. Como afirma Gracia: «Construir valores no es opcional, sino una necesidad imperativa en el ser humano».⁶⁵ Lo que nosotros planteamos es si en la compañía no debería pasar lo mismo en tanto que realidad y organización humana. Por tanto, a pesar del esfuerzo —en tiempo, dinero y personal— que pueda suponer, vale la pena, a mi entender, «poner valor a los valores». Como sostiene O'Donnell acertadamente:

Los valores no constituyen la decoración de un edificio, sino sus cimientos. No se crearon para estamparlos en grandes pancartas ni en bonitos carteles en las paredes, exhortando a los empleados a trabajar y comportarse mejor. Hay que fijarlos en el corazón, lo cual, evidentemente, exige profundizar más en la reflexión y en la práctica. La organización que vive sus valores y principios es realmente más sólida ante las amenazas y está más preparada para aprovechar las oportunidades que surgen.⁶⁶

Si los valores son una realidad humana, si son constitutivamente humanos, hay dos rasgos de nuestra humanidad que no pueden ser pasados por alto en relación a estos. Primero, los valores son «relacionales». Si el ser humano es un ser relacional, que se relaciona con otros seres humanos, los valores en cuanto pertenecientes a lo humano son, también, relacionales. También en la empresa. ¿O no se establece en el trabajo una auténtica red de relaciones a distintos niveles? ¿No genera la firma una «agenda de relaciones»? El segundo rasgo es la «dialéctica». Los valores, como los seres humanos, «dialogan» entre sí y, en muchas ocasiones, son fruto de una tensión dialéctica entre tesis, ideas u opiniones encontradas. Como resultado de esa tensión, también dialógica, se pasa a un estadio superior en la relación o en los problemas. Dicho en plata, cuando

dos valores se contraponen o colisionan entre sí, buscar la mejor solución o respuesta nos puede ayudar a solventar, a mejorar y a superar la tensión propia de principios confrontados.

Una segunda idea interesante de Diego Gracia es la que sostiene que hacemos valoraciones continuamente. Se valoran profesionales, hechos, circunstancias, realidades, comportamientos y, aún apura más, se evalúe: «Evaluar significa determinar con precisión el valor, lo que vale la pena, el contenido o estado de algo».⁶⁷ Y creemos que se hace constantemente, sobre todo cuando se pregunta para ir al fondo de una cuestión o para conocer el origen de un determinado problema. En muchas ocasiones una pregunta encierra una «evaluación» porque se intenta calibrar, valorar un hecho o un problema determinado para tomar una decisión. «Evaluar es ponderar los factores de una situación a fin de tomar la decisión más correcta».⁶⁸ Y, en definitiva, se quiere tomar decisiones éticamente correctas. Por último, y en relación a Diego Gracia, quisiera subrayar la distinción que realiza entre valores intrínsecos e instrumentales, distinción que me parece fundamental para ahondar en esta temática en el ámbito empresarial.

Por valor intrínseco se entiende aquella realidad o aquella cualidad que tiene valor por sí misma, de modo que, si desapareciera, pensaríamos haber perdido algo importante, es decir, algo valioso.⁶⁹

Tienen «carácter definitorio» de una realidad; «no son, en principio, sustituibles, ni permutables».⁷⁰ Por eso se afirma que la persona, en sí misma, es un valor intrínseco y que nunca puede ser un medio para nada, que por sí misma es un fin.

Pasaría lo contrario con los valores instrumentales, que son intercambiables y, por tanto, no son definitivos. Los valores instrumentales son precisamente eso, instrumentos para alcanzar algún objetivo o un fin. Por eso se dice que la persona no puede ser ni convertirse en un instrumento para nada en cuanto tiene valor en sí misma. Pero también resulta acertada la afirmación de Gracia cuando sostiene que «no hay nada que sea “puro” valor intrínseco o un “puro” valor instrumental. Todas las cosas participan en mayor o menor medida de ambos».⁷¹ Incluso la persona, aunque debemos matizar. Lo que es incuestionable es que la persona tiene valor intrínseco en razón de su dignidad y por todos los derechos que le corresponden en cuanto ser humano. Eso no se debería negar. Sin embargo, la persona en relación a una función o posición —en el caso de una empresa— sí tiene valor instrumental en tanto en cuanto «sirve» para alcanzar unos objetivos o resultados. No se puede menoscabar, por ejemplo, la persona del director comercial como persona, pero indudablemente, en su función como director comercial será «instrumento» para conseguir unos objetivos igual que el taxista nos «sirve» para ir de un sitio a otro, aunque como persona deba ser respetada y valorada.

En esta distinción entre valores intrínsecos e instrumentales, Gracia realiza una puntualización que, a mi entender, puede ser un elemento a considerar dentro de la empresa. Sostiene Gracia: «la distinción entre valores instrumentales e intrínsecos está en la base de toda la teoría ética».⁷² Sí; un primer paso en la empresa consiste en decidir qué valores ha de llevar a la práctica diaria. El segundo consistiría en discernir de entre los

valores elegidos cuáles son, esencialmente, intrínsecos y cuáles extrínsecos. Si se lleva a cabo este discernimiento, también se podrá calibrar con mayor claridad en qué ética se fundamenta su actividad empresarial. Según se entiendan unos y otros en la empresa, así se explicará una ética u otra.

El tercer autor es Antonio Argandoña. Este economista dedicado, entre otros, a temas de macroeconomía y economía monetaria, ética económica y empresarial, responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo, ha tratado la cuestión de los valores en varios de sus trabajos, entre los que destacan *Algunas tesis para un debate sobre los valores* o *Fostering Values in Organizations*. En el primero desarrolla cincuenta y dos tesis y finaliza con doce ideas para orientar el debate de los valores. Quisiera destacar algunas de ellas, como cuando afirma que «los valores deben buscarse en las conductas» o cuando sostiene que «tan importante como el diálogo sobre los valores, o incluso más importante, es el proceso de aprendizaje, desarrollo y cambio de los valores que debe seguir a aquel debate».⁷³ En el segundo, ya dentro de las organizaciones, caracteriza en cinco puntos qué son los valores:

(1) Los valores no son la guinda del pastel, sino la estructura básica que sostiene el edificio. (2) Cualquier *manager* que no los tenga en cuenta —ambos, los suyos y los de la gente— será un mal *manager*. (3) Los valores son parte de las competencias distintivas de una empresa y, por tanto, configuran su éxito a largo plazo —aunque no sea necesariamente rentable en el corto plazo—. (4) Los valores que una empresa escoge son esas competencias anclas distintivas que serán fundamentales en delimitar su estrategia; además, uno puede estar seguro de que dos empresas con diferentes valores seguirán distintos caminos. (5) Todos tenemos valores, pero deben ser definidos, discutidos y usados; y una parte vital de este proceso es preguntarnos cómo podemos fomentar ambos por dentro de los individuales y los de la organización.⁷⁴

El cuarto autor es Josep M. Lozano que en *Ética y empresa*,⁷⁵ *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*⁷⁶ y en *El poliedro del liderazgo*, este último junto a Ángel Castiñeira,⁷⁷ ha abordado esta cuestión. Lo primero que señala Lozano es que valores y ética están estrechamente relacionados y que «el discurso de los valores está ligado al discurso ético».⁷⁸ Por tanto, que se da una correlación entre valores y ética. Nosotros diríamos que en la ética hay unos valores fruto de unos principios o unas ideas y que estos suponen (o presuponen) una ética. Esta afirmación se puede llevar tanto a los valores personales —los del profesional— como a los de la empresa. Cuando una firma o un profesional aseveran que uno de sus valores es, por ejemplo, la «transparencia», ¿no tiene esta que ver con un principio o una idea respecto a cómo se han de llevar los asuntos en la empresa o en el comportamiento profesional? O, ¿cómo debe comportarse la empresa respecto a, por ejemplo, los clientes en relación con los productos? En este estrecho vínculo entre valores y ética, la dimensión axiológica empresarial pretende en sus *guidelines* orientar la actuación de los profesionales en su pleno desarrollo profesional, lo que equivale a decir el desarrollo de la propia empresa.

La ética tiene carácter orientativo para animar, facilitar y empujar hacia unos comportamientos éticos que faciliten el desarrollo integral de los profesionales. Como ha señalado, entre otros, Melé: «Lo propio de la ética es orientar el desarrollo humano. Actuar bien es mejorar como ser humano, llegar a ser mejor persona».⁷⁹ Por tanto, los

valores corporativos están ligados a la ética organizativa. Si uno de los rasgos de la ética empresarial es este carácter orientativo, de orientar la conducta de los profesionales para, así, orientar la de la propia empresa, hay una segunda cualidad de los valores y la ética en esta última: el sentido. Valores y ética dan sentido a los profesionales y a la empresa. Este «dar sentido» tiene un doble significado. El primero, sentido en cuanto dirección. «¿En qué sentido vamos?» «¿Cuál es la dirección a tomar?» «Hacia allí...», «Hacia arriba... hacia la derecha...», entiéndase la metáfora. Por tanto, la dirección que se lleve es muy importante. En cuestiones de ética también la alta dirección desempeña un papel decisivo. La palabra «sentido» tiene una segunda acepción: la del para qué, la de la finalidad. ¿Con qué sentido se hace lo que hacemos? ¿Con qué sentido se hacen las cosas en una empresa? Si los profesionales de una compañía encuentran un sentido — profundo, con-sentido— de calado en su trabajo, en su posición o función, evidentemente, la empresa entra en una dimensión de mayor humanidad. Se puede decir que profesionales y empresas con sentido hacen de la actividad profesional una labor plenamente humana. Como sostienen Ballvé y Debeljuh:

Para la mayoría de la gente, el trabajo constituye el ámbito de desarrollo de sus capacidades y el lugar donde transcurre la mayor parte de su vida. De ahí la importancia de que esa tarea ofrezca un *sentido de trascendencia*⁸⁰ que vaya más allá de una mera retribución económica o una simple permanencia en un lugar de trabajo.⁸¹

Encontrar, pues, sentido trascendente a través de los valores permite a los profesionales y a la propia empresa humanizar su actividad. En la decisión de qué valores escoger para dar sentido —dirección— a la empresa y al trabajo de los colaboradores, si se facilita la participación de los mismos en su elaboración, concreción y posterior desarrollo, es un *win-win* para todos. La empresa ha de facilitar sistemas y procedimientos que ayuden a desarrollar los valores y la ética, si bien hay sistemas que resultan ser todo lo contrario: son verdaderos obstáculos para el desarrollo de los valores y la ética. Porque, efectivamente, es toda la empresa —toda la organización— la que ha de aprender a desarrollar los valores ya decididos. En ética empresarial, siempre se está aprendiendo.

Los valores no pueden quedarse «colgados» en la página web corporativa o ser una mera declaración de buenas intenciones. Han de ser dinámicos, es decir, se han de mover a través de las personas y de la cultura de la empresa. Este proceso de desarrollo de valores y de la ética supone un aprendizaje organizacional. Normalmente, tanto las empresas como los profesionales tienden a fijarlos y, una vez hecho, si no se viven, si no se ponen en práctica, en la acción diaria, en lo que se hace cada día, acaban muriendo, convirtiéndose en papel mojado. Afirma Lozano: «Se trata de aprender a desarrollar valores corporativos que incluyan la potenciación de una mejor sintonía entre los valores personales y los valores de empresa, de manera que resulte creíble hablar de un proyecto compartido». ⁸² Evidentemente, en la medida en que los valores personales y los de la empresa están alineados, las cosas pueden funcionar mejor para todos. Si el proyecto es compartido, beneficia a todo el mundo. Pero esto que se dice y se escribe tan rápido, en

el momento de su concreción en el día a día hace aguas. La realidad es muy contumaz y hay muchas sinergias que se deben modificar. No se puede olvidar que todo desarrollo implica un cambio y que este, por pequeño que sea, suele provocar ciertas resistencias, incluso mentales:

vemos que una de las mayores barreras desautorizadoras que existen es la mente. Después de años de estabilidad, cambio incremental o intentos fallidos de cambio, la gente puede interiorizar una creencia profunda en que no es capaz de dar un salto. Tal vez no diga en voz alta «no puedo», pero en cierta manera lo piensa, aunque no sea cierto.⁸³

Para poder aprender, en ocasiones se ha de desaprender, lo que a menudo significa cambiar el mapa cognitivo —y relacional— de la gente o salir de la «zona de confort», lo cual no es nada sencillo. Una frase recurrente que se oye mucho en las empresas cuando se pretende llevar a cabo lo que estoy describiendo es la que sigue: «es que siempre lo hemos hecho así». La clave, precisamente, está en el hacer, en la práctica. Cambiar el hacer, las conductas, las mentalidades en el día a día es una tarea ardua y, normalmente, de recorrido. Si en el fondo —en lo hondo— están los valores y la ética, aún más, porque el subjetivismo —mejor, el «yoísmo»— está muy presente en la realidad social y, por ende, en la realidad empresarial donde hay egos de la altura de un campanario. Ya sabíamos que los valores y la ética no iban a ser una cuestión sencilla de llevar a la realidad de las personas y de la empresa, pero, a pesar de su indudable dificultad, pensamos que no se ha de renunciar a hacerlos «vivos», a llevarlos, a traer la ética a la realidad de cada día.

En el centro de toda esta cuestión hay dos elementos que entiendo como críticos: el primero es el modelo antropológico de empresa. Como sostiene Lozano:

no deberíamos olvidar nunca que todo modelo de organización y todo modelo de gestión se apoyan en un modelo antropológico; y que no solo se apoyan en él, sino que, correlativamente, en la práctica, potencian y favorecen el perfil humano que mejor encaja en su concepción de la organización y la gestión.⁸⁴

Y sí, se ha entendido bien: ¿qué antropología se pretende para nuestra empresa?

El segundo elemento es la práctica. ¿Qué se hace —qué hacemos— realmente en la empresa? Alguien se podría preguntar: «¿qué pinta la antropología en la empresa? ¿Cómo se vincula con la ética empresarial?». Vayamos, pues, a la antropología. Si se toma el sentido etimológico de la palabra, sabemos que esta se puede dividir en dos: «antropo» y «logia». La primera hace referencia a *anthropos*, del griego «hombre», en sentido genérico —tanto hombre como mujer— o, si se prefiere, en sentido adámico, que integra al ser humano en su totalidad, a la persona. El segundo, *logia*, también proviene del griego y se puede entender como «conocimiento» aunque también resulta muy interesante su acepción como «palabra». Aunque conocimiento y palabra estarían íntimamente unidas porque el hombre es un «ser de —con— palabra», en su doble sentido, o, si se prefiere, un ser que habla y que, por tanto, puede conocer. Sin embargo, hoy diríamos que es un ser que habla demasiado —una sociedad parlanchina, *tertuliana*—,

donde curiosamente el silencio es, a la vez, (a)preciado y más locuaz que nunca. Parafraseando a Nietzsche, se vive con «demasiado ruido». También en la empresa hay a veces demasiado *bla, bla, bla*, demasiado «Cámara Café», mucha rumorología, exceso de ruido. Afirma Esquirol: «La murmuración consiste en hablar en voz baja, especialmente para quejarse de alguna cosa o alguien. Rumor y ruido de fondo».⁸⁵

Es importante, pues, pensar bien qué modelo antropológico se quiere para la empresa. No tan solo saber «quién es quién» en ella, sino conocer a las personas que son y que conforman —dan forma y, ¿sentido?— a lo que se hace. «Dime qué haces y te diré quién eres», dice el refrán popular. Pues eso, exactamente eso... En el hacer, en las prácticas, están insertos los valores de la ética de la persona y de la empresa. Por eso Lozano, con razón, afirma: «las empresas son lo que hacen» y «los valores remiten a las prácticas».⁸⁶ Hay que analizar bien, mirar con detenimiento, cuáles son las prácticas en la empresa, si son efectivamente buenas o no lo son tanto. Este es un segundo elemento crítico en la cuestión de los valores y la ética empresarial.

¿Qué puede facilitar que los valores y la ética sean, en primer lugar, compartidos por la mayoría de integrantes de una empresa y después llevados a la práctica de un día cualquiera? Si ya están identificados —porque se han decidido y otorgan identidad—, a la empresa y a las personas que la integran les salen siete términos que empiezan por la letra «C», que están estrechamente vinculados entre sí y que, si son tenidos en cuenta en la realidad cotidiana, pueden favorecer la práctica de la ética empresarial.

Las siete «C» de los valores y la ética empresarial

Lo primero que hay que subrayar, una vez más, es la conveniencia de que los valores sean no solo conocidos por los integrantes de la empresa sino que, también, puedan ser compartidos. Esa es la primera «C»: compartir. En la medida en que sea así, los colaboradores los pueden hacer «más» suyos o, si se prefiere, pueden «sentirlos» como suyos y favorecer un mayor sentido de pertenencia. Hacer copartícipes a los profesionales de unos valores va en beneficio de todos. Y también porque colaborar implica sumar, apoyar, arremangarse en circunstancias concretas.

La segunda «C» es la de la comunicación. En el valor de la comunicación nos extenderemos un poco más por su relevancia en la sociedad actual. En esta era de la información, al decir de Castells,⁸⁷ o en esta sociedad del «supuesto» conocimiento⁸⁸ y, sobre todo, como describió Rifkin de la «accesibilidad»,⁸⁹ donde todo tiene que estar abierto veinticuatro horas, los siete días de la semana, la comunicación es un factor estratégico, fundamental, para cualquier empresa. La impresión es que esta crítica dirigida a la comunicación no ha hecho más que crecer en los últimos años y que lo seguirá haciendo. Es un tema de una enorme complejidad y que requiere de profesionales que sepan cómo gestionar los distintos elementos que entran, comunicativamente hablando, en juego. La realidad de las empresas es que un número cada vez mayor de ellas incorpora a sus plantillas a profesionales expertos en comunicación, o contrata agencias de comunicación para que lleven a cabo estas tareas o bien les ayuden en temas

específicos cuando surge algún tipo de problema. Las más punteras las tienen incorporadas al negocio y son un elemento estratégico de las mismas.

Como es sabido, la comunicación tiene dos ejes fundamentales: la comunicación interna y la comunicación externa; a partir de ahí se va ramificando en distintas especificaciones o especialidades. En la comunicación interna tenemos, por ejemplo, la comunicación a o de los empleados. Como ejemplo de comunicación externa nos sirve, por ejemplo, de qué manera nos relacionamos con distintos grupos de interés. Pero también se podría hablar, por citar algunos ejemplos, de «comunicación de producto», «gestión de crisis» o «comunicación social». La comunicación alcanza a toda la empresa y según cómo se comunique hacia fuera la repercusión en la imagen o en la reputación será una u otra. Cada uno de estos elementos que aquí solo se citan de pasada requiere de profesionales especializados. Pero, ¿cómo se relaciona la ética empresarial con la comunicación? Siguiendo la distinción entre comunicación interna y externa, es necesario indicar dos niveles. El primero: la comunicación que se puede establecer entre dos profesionales, por ejemplo, entre un directivo y un colaborador, o entre dos compañeros de departamento o unidad de negocio. El segundo nivel es lo que la empresa quiere comunicar a su público específico o potencial y al conjunto de la sociedad. En el primero se estaría en el ámbito de la comunicación interna; en el segundo, en la externa. En ambos casos se debe tener en cuenta, siguiendo la distinción clásica entre fondo y forma, qué se comunica y cómo se comunica. Considerando ambos componentes —el qué y el cómo—, es crucial tener en cuenta un «Q&A»⁹⁰ básico de la comunicación.

Q&A BÁSICO DE LA COMUNICACIÓN

El Q&A básico responde a las cinco preguntas que todo profesional tiene que tener presente en la comunicación «profesional a profesional» —*peer to peer* o P2P—:⁹¹ qué, cómo, a quién, cuándo y dónde se comunica.

Comunicar con integridad

Qué comunicamos es el contenido de la comunicación. Para el profesional que quiere ser comunicativo y ético, quizá sea la cuestión clave. Previamente hemos de tener muy claro qué se quiere comunicar, pero como el contenido de la comunicación siempre tiene su origen en la persona que comunica, se hace muy difícil —por no decir improbable— desligar el contenido de quien lo transmite. Aquí es decisivo el quién. ¿Quién debe comunicar? El profesional que por su trayectoria, por su manera de hacer en el día a día, se ha ganado la confianza de sus compañeros y colaboradores tiene, de entrada, credibilidad. La confianza es, pues, fundamental cuando hablamos de comunicación. Si esta existe podemos afirmar que el profesional se ha ganado la autoridad moral sobre su interlocutor. Pero aún es más importante la integridad. ¿Por qué? ¿Qué ha hecho ese profesional para ganarse la credibilidad de otros? Con toda probabilidad, en su gestión diaria, a través de su actuación, de su manera de hacer, en diferentes ocasiones, habrá

enviado mensajes, gestos pequeños y actuaciones —algunas casi irrelevantes, otras de mayor calado—, que han hecho factible ese principio de actuación ético que consiste en reducir la distancia entre lo que se dice y lo que se hace. Filosóficamente hablando, sería la unidad del ser con el hacer: la persona entera, íntegra. O, de otra manera, si el ser es veraz, se impone sobre el hacer. Porque primero la persona es, y después (se) hace. En el ser se halla el hacer: «dime qué haces y te diré quién eres». No hay tal distancia aunque nosotros, para entendernos, la establezcamos. Con palabras más sencillas, lo que uno hace demuestra quién es. Por eso son importantes las acciones, porque también nos hacen —como— personas.

Si con las acciones se ha ganado la confianza de otros profesionales, es mucho lo que se ha conseguido. Se ha demostrado ser un profesional de fiar. La integridad, que es manifestación de armonía entre el ser y el hacer, es fundamental para una comunicación P2P ética. Como escribe Solomon: «La integridad no es en sí misma una virtud, sino más bien una síntesis de las virtudes que actúan en conjunto para formar un todo coherente. Esto es lo que llamamos, en sentido moral, *carácter*».⁹² Evidentemente, la coherencia tiene en la honradez sus pilares básicos. Se dice de un profesional que es íntegro cuando lo ha demostrado en el día a día y en distintas situaciones. Se ha ganado la confianza de los demás. Los demás han visto, en su manera de hacer, una persona honrada, coherente. No hay confianza sin integridad.

Comunicar en línea recta

La ventaja de comunicar en línea recta es que, si se hace así, se convierte en un trayecto de ida y vuelta. Muchos profesionales agradecen que les digan las cosas tal como son, sobre todo si tienen la humildad e inteligencia suficientes para aceptar las sugerencias de otros profesionales. La línea recta es un camino de doble sentido.

El cómo es el segundo factor a tener en cuenta. En el contenido de la comunicación los mensajes han de ser claros, directos, más bien cortos. Han de ser claros porque tienen que ser comprendidos por nuestro interlocutor. El cómo tiene que ver con el modo de comunicar. Es responsabilidad de cualquier profesional pensar muy bien cómo decir las cosas, la forma en que va a transmitir la información. Si el contenido es complicado, la manera puede ser decisiva a la hora de reducir el posible impacto en nuestro interlocutor. Por eso, tener preparado un Q&A es imprescindible. También lo es tener bien meditadas y anotadas las ideas que se quieren comunicar. Quizá sea exagerado afirmar que «el medio es el mensaje», pero la manera de comunicar las cosas revela a quien las dice. ¿Se puede fingir? ¿Se puede simular? Supongamos que sí. ¿Por cuánto tiempo? La veracidad es primordial en comunicación. Y es bueno que sea así en ambas direcciones: tanto para el profesional que comunica como para quien recibe la comunicación. El supuesto contrario es dañino para ambos. En comunicación P2P el engaño no se sostiene por mucho tiempo. Se puede vivir en el engaño, o ser engañados, pero ¿por cuánto tiempo? Entre dos no hay camino más corto que la línea recta. Aunque, en ocasiones, la complejidad nos hace dar mil vueltas a un asunto hasta llegar al punto deseado. Es lo

menos aconsejable por lo costoso, la pérdida de tiempo y esfuerzo. A veces el profesional se encuentra en situaciones en las que comunicar resulta realmente difícil. Si es buen profesional, si es ético analizará y revisará toda la situación hasta el mínimo detalle. Buscará las condiciones imprescindibles para comunicar bien. Si no es ético le será indiferente cómo decir algo. Sencillamente, lo dirá como se le ocurra, sin más, sin antes haberse considerado a quién tiene delante. El cómo expresa las buenas o malas formas del profesional.

Comunicar a la persona adecuada o personas adecuadas

¿A quién nos hemos de dirigir? Para ello, ¿quién es la persona adecuada? El «a quién» responde a una estrategia previamente planificada. En comunicación, la estrategia es básica. De otra manera, la comunicación se convierte cada vez más en factor estratégico para las empresas⁹³ —la ética, también—. ⁹⁴ Si tradicionalmente la comunicación en la empresa ha sido un factor importante a tener en cuenta, hoy en día se hace imprescindible. Por eso se requiere que los profesionales posean habilidades comunicativas y, por tanto, que sean además buenos comunicadores. En el terreno de la comunicación P2P, que un profesional tenga capacidad para comunicar es fundamental.

Comunicar en el momento preciso

Hallar el momento preciso no es solo necesario, sino primordial. También responde a una previsión y planificación previa. No puede ser de otra forma: encontrar el momento más favorable para transmitir la comunicación, para decir lo que se tenga que decir. Saber elegir el cuándo es importante sobre todo en momentos de crisis. En este sentido, la comunicación de crisis, por ejemplo en situaciones de recorte de empleos, conlleva una planificación, un plan de comunicación previo. En una situación tan delicada, la improvisación puede producir un agravamiento de la situación. Si, por ejemplo, se anuncian despidos en vísperas de Navidad, cuando las emociones y sentimientos están a flor de piel, es factible que esto tenga un efecto mucho más negativo que si se realizase en otra época del año, aunque también podría haber alguien que conociese la situación y acusara a la empresa de hipocresía por dilatar el anuncio del despido.

Comunicar en el mejor lugar

La quinta pregunta que se ha de hacer el buen profesional es acerca del lugar. ¿Dónde vamos a transmitir la información? ¿En el despacho? ¿Dando un paseo corto? ¿En una comida? ¿Tomando un café? ¿En un hotel con una rueda de prensa? ¿En una sala de la empresa preparada para la ocasión? El lugar tiene que ver con el receptor o receptores de nuestra comunicación. El entorno elegido, en un grado u otro, va a tener influencia en la forma en que el receptor recibe el mensaje transmitido.

Si el profesional tiene en cuenta este Q&A básico, la comunicación P2P será mucho más eficaz. Con lo señalado anteriormente, en la comunicación entre profesionales ya tenemos apuntaladas las bases de la comunicación entre la empresa y la sociedad. Estas han de tener raíces éticas. Lo que se ha expuesto respecto al Q&A es aplicable, también, para la comunicación entre empresa y sociedad. Sin duda, puede haber matizaciones pero, en lo básico, el Q&A que debe hacer una empresa es similar al que debe hacer cualquier profesional. Sin embargo, en el caso de la empresa se van a enfatizar algunos valores específicamente éticos que son fundamentales para que esa comunicación entre sociedad y empresa sea la adecuada. Sin priorizar cuál de ellos es más importante, porque todos los son, se destacarán cuatro valores eminentemente éticos como la credibilidad, la transparencia, la honestidad y la confianza.

La raíz etimológica de credibilidad nos lleva al latín *credo*, que significa creer. En una estrategia de comunicación, que la otra parte «crea» en los mensajes que se están lanzando es clave. La empresa ha de ser creíble en la sociedad donde está operando y, para ello, si consigue transmitir honestidad, que lo que dice que va a hacer es lo que efectivamente hace; que el producto que está colocando en el mercado o el servicio que está ofreciendo es fiable, entonces, probablemente, será creíble para aquellos que consuman su producto o utilicen sus servicios. La credibilidad se demuestra en lo que se hace y de manera sostenida en el tiempo. Es entonces cuando la gente «cree» en la empresa y «confía» en ella. Sin duda, en los últimos años, tras la crisis, uno de los conceptos recurrentes ha sido el de «transparencia». Pero para que la empresa sea creíble, para que genere confianza en la sociedad tendrá que empezar desde dentro. Eva Serrano, presidenta de la Asociación Española de Mujeres Empresarias de Madrid lanzaba un reto: «Hace falta más confianza, transparencia y democracia en el seno de las organizaciones».⁹⁵ Razones de carácter político, social y económico han hecho que la sociedad sea cada vez más exigente respecto a la «transparencia» o la falta de ella. Las empresas están obligadas, por ley, a ser transparentes con sus operaciones. Por ejemplo, la Comisión Nacional del Mercado de Valores es el organismo encargado de la supervisión e inspección de los mercados de valores españoles y de la actividad de cuantos intervienen en ellos. También, en lo relacionado con el gobierno corporativo, en aras a la transparencia de las empresas, la Directiva 2014/95/UE requiere de un mayor nivel de información no financiera sobre lo que se denomina informe ASG. Como escribe José Luis Fernández:

Lo que se pide es dar cuenta en aquella triple instancia ASG, de los distintos aspectos: salud y seguridad, utilización de energías renovables, emisiones de gases de efecto invernadero, gestión de la contaminación atmosférica, derechos humanos, corrupción, sobornos y mecanismos para prevenir malas prácticas, la igualdad, la gestión de la diversidad, el diálogo social, el diálogo con las comunidades y los distintos grupos de interés, el derecho a la información y consulta, los derechos sindicales...

Y acaba Fernández, «esto de la directiva sobre información no financiera *ye como si me llames aparte y nun me dices na*».⁹⁶ Es mucho el camino que queda por recorrer en lo que atañe a la transparencia porque, además, son muchas las aristas o frentes que aclarar.

Junto con el de la transparencia, hay otro debate: el del control por parte de la Administración o del Estado de la libertad de empresa. No se entrará en él porque no corresponde hacerlo aquí, pero sí cabe indicar que la transparencia está sujeta a ley y que además hay organizaciones⁹⁷ que se preocupan por averiguar cuál es su grado de cumplimiento.

La tercera «C» es la de consistencia. En estos tiempos volátiles, al decir de Marina, o «líquidos», como los calificaba el recientemente fallecido Bauman, el valor de la consistencia lo consideramos fundamental para la ética empresarial. En la consistencia⁹⁸ está presente la solidez de la empresa, que esta se asiente sobre cimientos firmes que permitan su supervivencia en el mercado a largo plazo. Si se le exige a la empresa, ¿cómo no se le va a solicitar a los profesionales que sean sólidos!⁹⁹ Unos profesionales sólidos, éticamente hablando, son una garantía para la empresa. En ética no se puede ser cambiante como una veleta en función de cómo soplen los vientos o las circunstancias — eso sí, sin caer en rigideces— ni estar al albur de tiempos líquidos o gaseosos —con perdón—; hay que mantener un rumbo firme aun sabiendo la dificultad que entraña. Dar bandazos es mal asunto. Es mucho mejor parar y ver qué hacer, qué dirección o qué sentido tomar. En los tiempos que corren, donde todo parece nuevo —nueva política, nuevos liderazgos—, nosotros, con Savater, reclamamos para la ética empresarial lo viejo: «Yo creo que en la ética está todo inventado. Lo que hace falta no es inventar una nueva ética sino cumplir la vieja, la antigua, con eso nos bastaría».¹⁰⁰ Entonces se ha de ver qué «vieja ética» es esa que se quiere cumplir. Ahí hay una decisión a tomar, por parte de cada empresa, en función de su realidad y de su modelo. A mi entender, la palabra clave es «cumplimiento» y, entiéndase bien, no como aquel profesor que, con sarcasmo, decía a sus estudiantes: «¡Ojo con cumplimiento!... que cumplo y miento».

La cuarta «C» es la coherencia. Ya se apuntó su importancia cuando hablamos de la comunicación, pero que la empresa sea coherente, como el profesional, es un valor que sirve de engarce con todos los demás. Si se es coherente en el decir y el hacer todo será más creíble y se habrá generado mayor confianza por parte de todos.

La quinta «C» es la de consecuencia. Un valor importante a considerar es la consecuencia o la repercusión de lo que una empresa o un profesional puede hacer o dejar de hacer. De hecho, hay una corriente ética que pone su atención en las consecuencias, la llamada «ética consecuencialista». Ya sea la ética de la empresa como la del profesional, la conducta de cualquiera, por acción u omisión, conlleva unas consecuencias. Esta es la «C» que se quiere considerar. ¿Qué consecuencias tendrá, por ejemplo, una decisión que tome la empresa respecto a sus empleados? ¿Qué posible impacto puede tener en la sociedad? Se han de calibrar convenientemente las consecuencias de conductas y acciones de cualquier profesional y de cualquier empresa.

La sexta «C» es la confianza. Si en líneas precedentes se decía que la crisis trajo la transparencia como un valor para las empresas y la sociedad, otro de los conceptos más utilizados ha sido el de «confianza». Ha sido formulada en muchas ocasiones como «cuestión de confianza», «pérdida de confianza», «recuperar la confianza»...

Curiosamente, de este valor tan «intangible» todo el mundo sabe que requiere mucho tiempo y largo recorrido para construirse y que, en cambio, se puede perder a la velocidad de la luz y reconstruirlo o recuperarlo cuesta «Dios y ayuda». La confianza era y es un valor intangible sedimentado en pequeños y grandes «comportamientos» en el tiempo. Con la crisis que vino —y que todavía permanece—, también se podría decir que es un valor tangible al que se le puede poner una cifra: seguramente la que ha costado y nos está costando esa «pérdida de confianza» fruto de la crisis económica de los últimos tiempos.

Nosotros diríamos con contundencia: poca broma con la confianza. Por eso, autores como Guillén y García-Marzá, entre otros, han puesto la confianza en el centro de su reflexión sobre la ética empresarial. Yo querría apuntalar esta idea volviendo a lo específicamente humano. La confianza entre dos o más personas tiene en su base un componente relacional muy humano. Nosotros diríamos que la confianza se basa en la relación; por eso es tan importante saber cómo los profesionales se relacionan entre sí y cómo la empresa se relaciona con la sociedad. En función de cómo sea esa relación, en la misma medida se dará la confianza. Y ya se sabe: igual que hay buenas relaciones basadas en la confianza, la desconfianza produce mucho daño en ambas partes.

La séptima «C» es la de compromiso. En estos tiempos ya calificados como líquidos, gaseosos o volátiles —inciertos—, parece que el compromiso está al alza porque, precisamente, es poco frecuente. En términos empresariales se suelen utilizar dos conceptos similares aunque no idénticos: «orgullo» o «sentido de pertenencia» (*engagement*), que en una traducción «bruta», en el buen sentido de la palabra, sería «estar enganchado» a la empresa, «querer» a la empresa, ser «corporativos» de corazón y no por obligación. Cuando, a veces, se emplea la expresión «es muy *corpo*», en referencia a un profesional, se está diciendo que «siente los colores» de la empresa, que está muy vinculado —¿enganchado?— a la misma. ¿Por qué decimos que el compromiso es poco frecuente hoy en día? Porque tanto la empresa como los profesionales, en esta liquidez, permítasenos la ironía de doble dirección, se liquidan mutuamente. Con otras palabras, quizá poco apropiadas, hay una cierta promiscuidad entre la partes o, si se prefiere, los compromisos son débiles, *soft*, por ambas partes. Se suele ofrecer poco y se suele dar poco. A medida que el profesional o la empresa tienen mayor peso, el asunto cambia y se habla de «guerra» o «retención» de talento, es decir, de mantener profesionales «valiosos». Entonces, las preguntas son: ¿cómo hacer que sean fieles a la empresa? ¿Cómo retenerlos? La respuesta de Mateos no tiene desperdicio: «el talento —bien escaso y cada vez más difícil de retener— deber ser cuidado por la empresa de la misma forma que se cuida al accionista».¹⁰¹ La ética empresarial no está (tan) lejos de estos temas.

Cada vez entendemos mejor que haya profesionales que se sienten satisfechos con su retribución y que busquen en la empresa algo más, un plus en forma de proyectos, tareas o funciones que les sean atractivas. Cada vez es mayor el número de profesionales que entiende que su trabajo ha de tener un sentido, los satisfaga, que la motivación económica es necesaria pero no suficiente y, cada vez se da un componente diferencial

en la retribución en forma de retribución no tangible que es lo que se conoce como «salario emocional». Retener el talento, o conseguir que los profesionales sean fieles a la empresa, también está vinculado a aspectos intangibles.

Ideas clave

- No podemos vivir humanamente sin conducir de algún modo nuestra vida.
- Los valores tienen que ver con la vida y con el vivir de cualquier profesional.
- Los valores no pueden quedarse «colgados» en la página web corporativa o ser una mera declaración formal de buenas intenciones. Han de ser dinámicos, es decir, se han de mover a través de las personas y de la cultura de la empresa. Los valores y la ética no pueden ser estáticos.

Preguntas para la reflexión

- ¿Qué entiendo por valor?
- ¿Están alineados mis valores personales con los valores de mi empresa?
- ¿Cómo me comuniqué la última vez que lo hice?

En un artículo ya clásico y muy citado de Zelenik (1968) —publicado en la *Harvard Business Review*—, se preguntaba si los *managers* y los *leaders* eran diferentes. Y en respuesta a su propia pregunta, establecía algunas similitudes y otras tantas diferencias que, de hecho, venían a significar que, en algunos casos, sí había bastantes diferencias. Al final de su artículo, haciendo mención a Bert Lance, director de presupuestos de Jimmy Carter y amigo del expresidente norteamericano, en un comentario retrospectivo, dijo: «Si algo no está roto, no hay que arreglarlo», diría un directivo. «Cuando algo no está roto, es el único momento en que puedes arreglarlo», es lo que diría un líder. Esta pequeña distinción es interesante en la medida en que apunta una diferencia en el enfoque de uno y otro. Mientras el directivo está más en la gestión del día a día y pendiente del futuro, el líder está en el presente pero tiene la mirada en el futuro.

Otro reconocido pensador del *management* como Warren Bennis¹⁰² ahondaba también en esta cuestión. De los *managers* decía: administran, copian, mantienen, controlan, miran el corto plazo, se focalizan en el cómo y el cuándo, aceptan el *statu quo*, hacen correctamente las cosas. De los *leaders* sostenía: innovan, son originales, desarrollan confianza, miran a largo plazo, focalizan en qué y en el porqué, desafían al *statu quo* y hacen las cosas correctas.

Diferencias entre *managers* y *leaders*
según Bennis (2000)

MANAGERS	LEADERS
Administran	Innovan
Copian	Originales
Controlan	Confianza
Corto plazo	Largo plazo
Cómo y cuándo	Qué y por qué
Aceptan el <i>statu quo</i>	Desafían el <i>statu quo</i>
Hacen las cosas <i>correctamente</i>	Hacen lo <i>correcto</i>

En otra de sus obras, Bennis añadía: «El gestor tiene su punto de mira puesto en el día a día; el líder tiene su punto de mira en el horizonte; el gestor es el clásico buen soldado; el líder es su propia persona».¹⁰³ Se le podría discutir, sin duda, la diferenciación que lleva a cabo Bennis entre *managers* y *leaders* porque, seguramente, algunos directivos —con razón— se verían reflejados en algunas de las características de los líderes, y quizás algún líder pudiera ver en las características de los directivos algunas para sí mismo.

Ballvé y Debeljuh han realizado esta hipotética diferenciación entre líder y directivo, en mi opinión de manera muy lúcida:

se puede ser muy buen directivo sin ser líder, impulsando a la organización con el uso de sistemas de dirección. El liderazgo es una cualidad que se puede tener o no como directivo, e influirá en la forma en que se mueve o dirige la empresa. Dirigir y liderar hacen referencia a dos capacidades distintas. Dirigir implica movilizar o empujar a la organización; en cambio, liderar se refiere a arrastrar. Para lo primero hace falta una acción que utilice procedimientos gerenciales; para lo segundo son necesarias capacidades personales de liderazgo. El proceso de liderazgo es el de una persona que «señala» el futuro elegido para que la empresa corra hacia él. La organización sigue a la persona y solo secundariamente —por arrastre— camina hacia el propósito. El liderazgo no es obligatorio ni es «otro modo de dirigir», sino un elemento parcial del proceso que será más necesario cuanto mayor sea el grado de cambio o ruptura. Ser buen directivo supone mover o empujar. Para eso hace falta elegir bien el futuro, estructurar el equipo gerencial, establecer los debidos sistemas de información y control, y «gobernar» los procesos espontáneos de la organización hacia el futuro elegido.¹⁰⁴

El tema de los liderazgos, los líderes o «referentes» —como yo prefiero nombrarlos—, ha sido trabajado desde tantos ángulos, tantos enfoques y posiciones que resulta casi inabarcable. Solo hay que hacer una pequeña búsqueda a través de internet para ver la infinidad de investigaciones, artículos, estudios, casos, etc., que abordan esta cuestión, entre ellos algunos míos.¹⁰⁵ En cualquier caso, sí quisiera enfatizar tres aspectos de los líderes y sus liderazgos. El primero, que el líder es una persona normal, de carne y hueso. Con demasiada frecuencia se tiende a entronizar a los líderes. En segundo lugar, la personalidad del líder puede influir en su manera de ejercer el liderazgo. La tercera, el entorno que rodea al líder resulta crítico para su liderazgo. Pero estos tres rasgos que encontramos en los líderes, ¿no estarán también en los directivos? Pues desde mi punto de vista, sí.

Los directivos también son personas de carne y hueso. La personalidad de un directivo —como la de cualquiera— puede determinar su manera de dirigir. Y, efectivamente, un directivo ha de tener en cuenta tanto el entorno interno como el externo. Pero lo cierto es que algo está cambiando. Los tiempos actuales nos conducen a liderazgos más extensos, plurales, compartidos. El singular del liderazgo irá desapareciendo paulatinamente. Cuando se afirma que no hay líderes se está haciendo referencia a un pasado que no volverá porque ya se piensa en una manera de ejercer el liderazgo obsoleta, que irá desapareciendo con el tiempo. Los tiempos no son los que eran, por eso Kellerman se ha referido al «final del liderazgo»:

En un momento de la historia, cuando los líderes obviamente son tan débiles, o de alguna otra manera relativamente incapaces, y cuando lo que ocurre en el mundo en su totalidad es tan obviamente consecencial, y cuando actualmente tantos seguidores no se sienten inclinados a seguir la visión tradicional del «líder», la sugerencia de que todo él es importante, simplemente ha pasado.¹⁰⁶

Sin embargo, aún hoy en día, cuando se habla o se piensa en líderes —yo mismo— se piensa o se habla del «líder». Creemos que esta realidad, todavía presente, irá lenta pero inexorablemente cambiando. Coincidimos con Kellerman en su apreciación de que la

visión tradicional del líder simplemente ha pasado.

Al retomar la pregunta de Zalenik «¿Qué diferencia a directivos y líderes?», yo diría, desde este punto de vista, que nada, porque sabemos que hay directivos que son líderes y hay líderes que están al frente de responsabilidades directivas. ¿O un directivo no debería ser, también, un líder? Sabemos que hay líderes en la empresa que no son directivos ya que a nadie se le escapa que, efectivamente, lo son por el «peso», la «influencia», «la autoridad moral» ante los demás, aunque no tengan poder u ocupen una posición relevante en la empresa. Como también hay directivos que no son líderes y, en cambio, dirigen, gestionan personas y equipos eficazmente. Asimismo, están los liderazgos compartidos o equipos líderes. La realidad es siempre mucho más diversa, más rica, más compleja, y la de las empresas y los profesionales que trabajan en ellas todavía más. Pero si se entiende el liderazgo como una competencia, nosotros diríamos que lo deseable es que los directivos también sean líderes.

Es mucho —¡tanto!— lo que se ha escrito y se ha dicho sobre el liderazgo en seminarios, jornadas, congresos, estudios, conferencias... y tantos los distintos modelos o paradigmas¹⁰⁷ analizados que, probablemente, se necesitarían varias vidas para cubrir una mínima parte de lo escrito, investigado o escrito. Si no, busquen el término «liderazgo» en cualquier buscador de internet. Desde mi punto de vista, tiene una razón de ser porque el liderazgo —como la persona— nunca se abarca del todo y, además, puede ir variando según el contexto, momento social o histórico que se viva. La historia del liderazgo como la de aquel libro de Michael Ende es una «historia interminable». Por eso, no deja de ser apasionante y siempre está en constante revisión: re-visión, verlo de otra manera, con otra mirada, desde otro prisma. La mirada puede ser poliédrica.¹⁰⁸

Ante tal *tsunami* de referencias sobre el liderazgo, líderes y sus múltiples facetas, dimensiones, características, hace un tiempo quisimos añadir una más para resumirlas todas: el liderazgo «sin apellidos». En el fondo, se quiso buscar lo básico, lo esencial del liderazgo que, en nuestra visión, es la persona o personas —liderazgo compartido, equipos líderes— que ejercen hacia otras u otras personas su función: colaborador, equipo, departamento, unidad de negocio, empresa, institución, asociación, entidad, organismo, sociedad. En fin... interminable. Puede usted, lector, seguir la lista hasta donde quiera. Lo fundamental, a mi entender, es que el liderazgo lo ejerce alguien —acuérdense de Spaemann— y hacia alguien o *álguienes*, si se nos permite la expresión. Otra vez, va a ser interesante averiguar quién es ese alguien que ejerce el liderazgo y, sobre todo, quiénes son esos *álguienes* que viven ese liderazgo —el que sea— y de la persona o personas que sean.

Hay una cuestión mucho menos tratada, que es la de los seguidores, aquellos que están bajo la órbita de un liderazgo, sea el que sea. Porque en una sociedad como la nuestra, donde los profesionales están —eso parece— cada vez mejor preparados, una pregunta como la que se hicieron Goffe y Jones resulta punzante: «¿Por qué he de ser liderado por ti?». ¹⁰⁹ Pero, en cualquier caso, líderes y seguidores son como dos vasos comunicantes. O, dicho de otra manera, el asunto de los seguidores es importante porque es la otra cara —el reverso— del liderazgo. Pero todavía hay una cuestión que nos parece más

sugere. Cada vez nos parece menos interesante hablar de liderazgo, liderazgos o líderes y sí de referentes, porque la perspectiva cambia. Parte de cualquiera de nosotros y tiende a «mirarse», «fijarse» en otro. Si se responde a la pregunta de los referentes, de hecho, se está contestando la pregunta de aquel o aquellos que, libremente, son referentes para nosotros: aquellos en que nos hemos fijado por equis motivos y, en principio, cuentan con nuestro beneplácito. Si no es así, si nos vemos obligados o forzados entonces estamos hablando de (malos) jefes¹¹⁰ o de algunas malas maneras de dirigir.

Si se tuviera que elegir un liderazgo escogería, sin dudarlo demasiado, el liderazgo humanista¹¹¹ que, en el fondo, no es nada más ni nada menos que tener en cuenta al otro —cualquier integrante de la empresa— como persona, como ser humano, como sujeto sobre todo de respeto y dignidad: estos son los dos pilares del liderazgo humanista. También se podría hablar de su primo hermano, del liderazgo ético. De hecho, en la bibliografía se puede encontrar el *ethical leadership* como una posible caracterización más del liderazgo. Así lo han calificado, entre otros, Brown y Treviño¹¹² y Kanungo y Mendonca.¹¹³

Los referentes éticos

Hacer una mínima parada en la vida para pensar, para respirar¹¹⁴ en la vorágine de un día o una semana, un momento de tranquilidad para ver qué se lleva entre manos y cómo, quizás ayudaría a pensar cuáles o quiénes son nuestros referentes. Un referente es todo aquello que una persona busca para poder mirarse, nutrirse, orientarse... Referentes los hay de muchos tipos. La mayoría los tenemos, pero normalmente están poco explicitados y, a la vez, son muy latentes. Un referente puede ser un medio —radio, prensa, televisión— al que se sigue para estar informado. También puede ser alguien cercano, como unos padres, un compañero de trabajo, o bien un personaje público. Si al referente se le añade el atributo de «ético» hay que precisar un poco más esta idea, aunque, en principio, los referentes en los que fijarse lo son porque son éticos, pues si no no serían referentes. Esta afirmación, en principio, es más clara en el caso de los referentes personales, como los padres o un compañero de trabajo. En el caso de los medios, podría ser más discutible y se podría entender el seguimiento por afinidad ideológica, aunque también podría ser por el supuesto contrario. Pero en principio, sostenemos que si son referentes para nosotros es porque son éticos por su manera de ser y hacer. Su manera de proceder, de comportarse, tiene valor para nosotros. Son referentes porque nos aportan inspiración, orientación, guía, modelo, ejemplo... Consideramos un ejercicio saludable e interesante dilucidar cuáles son nuestros referentes éticos y por qué razones lo son.

¿Se puede hablar de liderazgos éticos? Sí, por supuesto. De hecho, hay abundante bibliografía sobre el liderazgo ético. Gómez lo ve como un desafío de nuestro tiempo y sostiene que es «imprescindible resaltar que dicho liderazgo responde sobre todo a un compromiso moral, conscientemente sostenido con uno mismo y con los demás».¹¹⁵

Sonnenfeld lo sitúa en la perspectiva vital: «El liderazgo ético exige de cada persona que clarifique lo que le importa en la vida, qué es aquello por lo cual está decidido a tomar decisiones sobre cosas que se hallen a su alcance...».¹¹⁶

Una aportación que nos parece muy interesante es la de Ciulla,¹¹⁷ porque sitúa la ética en el corazón del liderazgo. «El liderazgo no es una persona o una posición. Es un complejo moral de relaciones entre la gente, basado en la confianza, en las obligaciones, en el compromiso, en la emoción y con una visión compartida del bien».

Se diría que solo hay liderazgo si late la ética, porque sin ética habría dictadores, caudillos, gente que *solo* tiene poder. Los liderazgos auténticos tienen *autoritas* —autoridad— sobre los demás y son estos quienes le otorgan el liderazgo. Tener poder¹¹⁸ no implica ejercer un liderazgo. Ante la pregunta recurrente de si Hitler fue un líder hay que contestar que no. Fue un dictador, un tirano. Lo explica muy bien Woodruff cuando se refiere a lo que un líder no es en sus cuatro «síntomas de la tiranía»¹¹⁹: (1) tiene miedo a perder su posición; (2) intenta estar por encima de la ley; (3) no se le puede recriminar por sus acciones y (4) no escucha consejos de ningún tipo. ¿Los dictadores tienen seguidores? Sí, claro, tienen acólitos, gente que los sigue. Por eso hay quien sostiene que son líderes, porque tienen seguidores. Pero para mí, para que el liderazgo efectivamente lo sea tiene que guiarse por comportamientos que respeten escrupulosamente la dignidad del otro, de las otras personas, porque ellas están en el centro de la ética y la ética es el corazón de los liderazgos. Si no hay ética para nosotros no hay verdadero liderazgo. El tema de los seguidores en el liderazgo ha sido poco estudiado, aunque son vasos comunicantes uno y el otro. En el caso de los dictadores, la historia nos enseña que son sostenidos por mucha gente *desalmada*, atenazada ante unas circunstancias exentas de cualquier atisbo de libertad o cegada ante una realidad despiadada.

¿Tenemos ejemplos de referentes éticos? La historia siempre nos trae a la memoria algunos casos que están en boca de muchos. No eran personas perfectas, pues tenían sus defectos, se molestaban y enfadaban, cometían errores, como todo el mundo. Eran personas normales, pero a la vez tenían un fuerte sentido de propósito, con unos valores internos o una espiritualidad muy intensa que los llevaba a actuar por y para los demás, con un sentido de servicio que los trascendía a sí mismos y que aunaba voluntades por un objetivo común. En seguida nos vienen a la mente los casos de Gandhi, Teresa de Calcuta, Martin Luther King y, últimamente, Nelson Mandela. A nosotros nos parece que, en la actualidad, nos encontramos con dos líderes espirituales globales, el Dalai Lama y el papa Francisco. ¿Se podría decir lo mismo de algunos políticos o empresarios? Cuesta algo más. Pero sí, estamos convencidos de que tanto en la empresa como en la política hay liderazgos «anónimos», desconocidos para el gran público, pero que desde su responsabilidad o su posición ejercen un liderazgo ético. Cada cual sabrá, desde su ámbito de acción, de vida, quiénes son esos referentes éticos.

Hace tiempo tuvimos la oportunidad de escribir en torno a las «claves para un liderazgo ético». Algunas de esas claves que dábamos tenían una estrecha vinculación, como no podía ser de otra manera, con las siete «C» de los valores y la ética empresarial descritas anteriormente. Recordémoslas: el compartir, la comunicación, la consistencia, la

coherencia, la consecuencia, la confianza y el compromiso. Todas estas «C» también darían cuenta del liderazgo ético. Pero quisiéramos añadir dos más que tendrían que acompañar a un liderazgo ético. La «C» de conocimiento, si se quiere, desglosada en dos: «competencia» y «capacidad». Escribíamos al respecto que un líder ético «es una persona bien formada, preparada para llevar adelante una empresa». El conocimiento aporta consistencia y competencia. La empresa sabe que, con su liderazgo, crecerá. Está avalado por los resultados. No se cuestiona su capacidad. Si el líder genera dudas en la gente por sus conocimientos y capacidad, el liderazgo empezará a resquebrajarse. Y si el conocimiento es clave, reconocer que no lo sabe todo resulta fundamental. El líder ético es humilde. Por eso busca colaboradores que, en determinadas áreas, sepan más que él. La conjunción de conocimientos le lleva a alcanzar logros mayores. Es así como el líder ético se convierte en un auténtico «constructor de equipos».¹²⁰ Una segunda «C» es el coraje. Esta cualidad la entendemos como algo fundamental. Decíamos que coraje es lo que empuja a ir un poco más allá cuando otros lo dejan estar. Coraje es decir «no» ante situaciones que no nos parecen del todo correctas y no callar por mera conveniencia o por simple adaptación a una situación más cómoda. El coraje tiene que ver, también, con la presencia. El líder siempre está ahí. Trabaja como el que más. No pide a los demás algo que él mismo no puede hacer. «Concreta su coraje en su esfuerzo diario, en su empeño por salir adelante y obtener resultados satisfactorios para el conjunto de la empresa».¹²¹ Esta cualidad del liderazgo va a las raíces éticas¹²² del mismo. Cuando hay que enfrentarse o confrontarse ante lo correcto y se tiene el viento en contra o, sencillamente, cuando hay que adoptar el silencio como respuesta, cuesta. La ética es poner límites y los límites, en muchas ocasiones, consisten en decir «por ahí, no... por ahí, nuestra empresa no pasa...».

Tal vez toda esta sopa de «C», se pueda concretar en tres «H» que serían el sedimento de un liderazgo ético. La primera es la de honestidad. El liderazgo ético se ejerce desde la honestidad. Honra y se honra de la persona que ejerce el liderazgo desde un profundo respeto por y hacia el otro. La columna vertebral de un liderazgo ético es el respeto absoluto por todas y cada una de las personas —profesionales— a las que se lidera. La segunda «H» es la humildad. El liderazgo ético es humilde o no lo es. Humilde en el sentido de que tiene los pies en el «humus», en la tierra. Es un liderazgo práctico que se ajusta a una realidad para obtener resultados efectivos. La humildad tiene que ver con la efectividad de los resultados. Es humilde, además, porque busca aquellos profesionales que pueden coadyuvar a mejorar o a completar los propios límites o carencias. La última «H», y no por ello la menos importante, es la de humor. Tener buen sentido del humor, saber —tener el arte de— reírse de uno mismo y desdramatizar situaciones que pueden ser, sin duda, complejas, es una grandísima cualidad. Y si lo estiramos un poco más, en la línea de este líder espiritual actual que gusta a tanta gente, creyente o no, agnóstica o atea, que es el papa Francisco, tener buen humor es un valor, sí, pero aún mejor es tener la fuerza de la alegría —como el papa Luciani (Juan Pablo I), llamado el Papa de la sonrisa, que tuvo un fuerte impacto en el mundo católico a pesar de la brevedad de su papado—. El liderazgo ético desprende el aroma de la alegría, y

quita hierro en situaciones complejas. A veces desbloquea situaciones con un gesto mínimo, donde el buen humor está presente.

Queremos cerrar este capítulo volviendo a la pregunta inicial. «¿Hay diferencias entre líderes y *managers*?». Es una pregunta que animamos al lector a contestar. Dado que se ha hecho mención al liderazgo ético, también quiero hacer un breve apunte de esos directivos que deberían tomarse muy en serio el liderazgo ético si a la vez son líderes y referentes éticos, pues los hay que ejercen en todos estos planos.

La ética tiene un poder que proviene de la autoridad moral. Este poder no tiene que ver con la posición o la función que se desempeña, pero si fuera el caso, se estaría aludiendo a directivos éticos. Blanchard y Peale en un libro breve —un clásico— abordan esta cuestión, la del poder ético del directivo. Señalan cinco principios del poder ético en cinco «P»: propósito, pundonor, paciencia, persistencia y perspectiva. La primera «P» alude a cómo el directivo se deja guiar por la ética. Su intención y su comportamiento siempre se rigen por una actuación ética, por la conciencia. Álvarez y De la Torre¹²³ se preguntaban si hay empresas desalmadas. Yo me pregunto si no habrá, más bien, profesionales y directivos desalmados. Trabajar conforme a unos determinados valores otorga tranquilidad. Como mencioné anteriormente, dicen Blanchard y Peale que «no hay almohada más blanda que una conciencia tranquila». ¹²⁴ Primero, claro está, hay que tenerla. Una conciencia bien equilibrada que en los momentos difíciles permita saber discernir entre diversas alternativas. La segunda «P», la del pundonor, muestra una dignidad y un orgullo bien entendido, aunque una buena autoestima también reflejaría pundonor. Cuando un directivo tiene pundonor le es más sencillo no tener que depender en exceso de las opiniones de los demás. También se puede entender cuando se llega a un límite y el pundonor te empuja más allá de ese límite. La tercera «P», la de la paciencia, es la cualidad de aquellos que saben que ciertas cosas requieren su tiempo y que no todo es «para ayer». Asociamos la paciencia con la laboriosidad, el cuidado y el esmero. La cuarta «P» es la de la persistencia en los propósitos e intenciones, sobre todo cuando las circunstancias se vuelven adversas y aun así se persiste en ellos. La última «P», la de la perspectiva, significa saber tomar distancia pero no solo el día que surge una dificultad determinada, sino de modo habitual. Tomarse algo de tiempo para calibrar bien en qué se está metido ayuda al directivo a no perder el foco ético de lo que lleva entre manos. Además, le supone ganar en tranquilidad. La perspectiva, cuando el ritmo de actividad es muy acelerado, ayuda a ver con mayor claridad lo que la intensidad del día a día no permite ver bien.

Ideas clave

- La realidad es diversa, rica, compleja y la de las empresas y los profesionales que trabajan en ellas todavía más.
- El *singular* del liderazgo irá desapareciendo paulatinamente. Cuando se afirma que no hay líderes se está haciendo referencia a un pasado que no volverá

porque ya se piensa en una manera de ejercer el liderazgo obsoleta, que irá desapareciendo con el tiempo.

- La columna vertebral de un liderazgo ético es el respeto absoluto por todas y cada una de las personas a las que se lidera.

Preguntas para la reflexión

- ¿Cómo lidero?
- ¿Por qué he de ser liderado por ti?
- ¿Cuáles son tus referentes éticos?

LA ÉTICA Y LA TOMA DE DECISIONES

Como bien se sabe, cualquier persona, a lo largo del día, toma numerosas decisiones. La mayoría de ellas son de pequeña entidad, propias de la vida cotidiana, que van desde, por ejemplo, qué ropa voy a vestir hoy, si voy a utilizar el transporte público o privado, si escojo entre un plato de pasta o una ensalada. La toma de decisiones forma parte del día a día. Muchas de estas decisiones están incorporadas desde hace tiempo, como rutinas, porque un buen día, por diversos motivos, se decidió hacerlo así, como quien incorpora a su alimentación verduras y frutas con la finalidad de conseguir una dieta saludable y equilibrada.

Cuando las decisiones diarias se trasladan al campo de la ética tienen otro cariz. Un día se decidió atenerse a unos principios y a unos criterios como fruto de un discernimiento o de unas circunstancias vividas o experimentadas. Un profesional sabe qué principios y con qué criterios ha de funcionar en su día a día. Todo ello forma parte de su ética personal. La mayoría de las decisiones que se toman se hacen de manera casi inconsciente, incorporadas como están a los hábitos de vida. Se piensa poco o casi nada en ellas y son modificadas poco o mínimamente: «hoy cogeré el coche en vez de ir en autobús»; «hoy no comeré pasta, sino verdura». Pero no se podría decir lo mismo respecto a la ética del día a día. «Hoy seré un poco menos honesto. Hoy me saltaré el rigor que decidí seguir un día en mis actuaciones profesionales». Sabemos bien que se puede ser honesto, pero «ser un poco menos honesto» tiene difícil explicación. Si un día se modifica un principio —porque solo va a ocurrir ese día o una sola vez— es probable que aquello que un día orientó nuestra actuación acabe modificándose definitivamente. ¿Pasaré algo? No tiene por qué pasar nada, de entrada, solo porque ese principio no se vaya a aplicar una vez, aunque a partir de ahí se corre el riesgo de repetir su incumplimiento hasta modificarlo por completo. Otra cosa es que, en otro momento, por diversas circunstancias y tras deliberación y reflexión, se decida, de nuevo, cambiar de principio o criterio aunque esta decisión sea un poco arriesgada para la propia persona. No se cambia de principio ni de criterio como de camisa o bolso. La persona está sujeta a cambios, y aunque sea algo sorprendente y poco habitual, se pueden cambiar los principios y los criterios. «Por poder, se puede...». Sin embargo, lo realmente interesante es tener incorporada la ética a las decisiones que tengan que tomarse; que esta esté integrada en la decisión. Claro que se pueden hacer consideraciones desde fuera de la decisión. Se analizan los componentes para tomar una determinación —entre ellos la ética— o se toma, y al final se ponderan las repercusiones éticas.

Las resoluciones que se toman afectan, también, al profesional o a la persona que decide. Lo que se decide y se hace, nos hace. Sin duda, hay que tener calibrados todos los elementos concernientes a la decisión, como a quién puede afectar, incluidos aquellos que toman la decisión. El profesional «lleva incorporadas» algunas decisiones

previamente tomadas que le hacen funcionar con automatismos. Algunas de estas tienen que ver con los valores y la ética, y son fruto de una deliberación personal y de unos principios por los que decide guiarse. Por ejemplo, toma la decisión de ser íntegro en todo su quehacer diario. Pero claro, en referencia a la ética, no es tanto lo que se decide sino lo que realmente se hace, siendo conscientes de las difíciles circunstancias que, a veces, puede conllevar la actividad empresarial. Cuando se critica a directivos o empresarios no se suele tener suficientemente en cuenta la dificultad que lleva tomar determinadas decisiones desde un punto de vista ético. La ética empresarial es un asunto tan complicado como serio, aunque pueda no parecerlo y haya gente que se la tome a mofa. Lo fácil es cargar contra ella —los menos— o sacársela de encima —la mayoría—. Los matices o la escala de grises son más engorrosos y en ellos reside la dificultad de la ética. La ética está en la gama de grises, en los matices, en los pequeños detalles que sumados conforman un gran detalle. La ética empresarial tiene gradaciones en la búsqueda de la excelencia empresarial. Cada cual ha de saber en qué liga quiere jugar y a qué está dispuesto a comprometerse para alcanzar, también, la excelencia ética.

La toma de decisiones forma parte de la vida profesional y de la vida personal. Nos disculparán la simplicidad, pero yo digo que, como las empresas —que nos perdone Mintzberg—, hay pequeñas, medianas y grandes decisiones. En la vida privada se puede decir que casarse con alguien es una gran decisión porque afecta a las vidas de quienes así lo deciden pues, como dice el dicho: «Casarse... uno no se casa todos los días». Las grandes decisiones tienen que ver con la magnitud, con la excepcionalidad o infrecuencia y, además, con la repercusión de la decisión en quien o quienes deciden. En la medida en que la magnitud, la infrecuencia o la repercusión disminuyen, estaríamos en medianas y pequeñas decisiones.

Pongámonos en una situación empresarial extrema: el despido. Lo primero que hay que contemplar, obviamente, es su legalidad. Pero también se puede decir que hay despidos que, aunque son legales, son injustos. Por tanto, tendríamos un segundo elemento muy próximo a la ética: la justicia. De hecho, uno de los grandes temas de la ética está relacionado con la justicia. O, dicho de otra manera, la justicia es un tema con trasfondo ético porque afecta a las personas y a la sociedad. Por eso se procura la justicia social. Evidentemente, despedir a alguien siempre es un mal trago para un profesional que tiene una cierta sensibilidad humana. Lo es más, sin duda, para quien es despedido —y para sus compañeros que se preguntan: «¿seré yo el próximo?» (el llamado síndrome de supervivencia)—. El despido de una persona repercute en ella y en su entorno más próximo: familia y amigos. Por tanto, tiene un cierto impacto y, también, una determinada magnitud. Si el que despide solo despide a esa persona, porque es un único caso, ¿se podría hablar de una pequeña decisión? Pues nosotros mismos nos contradiríamos, porque el impacto en esa persona y en su entorno suele ser tremendo. Pero se podría hablar, por parte de quien despide, de un caso aislado y así zanjar el asunto. Si el despido es fruto de un «ajuste de plantilla» y en vez de ser uno, son diez, cien, mil, etc., sin duda todo se magnificaría y se podría entender que es una «gran decisión» por el número de personas a quienes afecta. ¿Será una decisión mediana si

fueran ciento veinte personas o doscientas cincuenta las despedidas? Pues tengo dudas. Se diría que la cantidad no hace la dimensión de la decisión, pero sí, seguramente, su repercusión. Por eso las grandes empresas se cuidan mucho de hacerlo desde la legalidad e intentando llegar a acuerdos previos con los sindicatos. Este sería un ejemplo conflictivo de lo que significa tomar una decisión de este tipo en la realidad empresarial. Es cierto que hay empresas que comunican muy bien todo el proceso, tanto interna como externamente, y que, además, se preocupan por recolocar o dar una salida digna a los despedidos. Pero, en este caso, ¿tiene cabida la ética empresarial? ¿Se puede despedir éticamente? «Ni nos lo hemos planteado», dirá más de uno. O métase usted la ética donde le quepa —con perdón—. No; la ética en la concreción de una decisión no es un asunto sencillo si, además, se quiere hacer bien y se tienen en cuenta todos los factores implicados. No en grandes abstracciones o en buenas intenciones. No, la ética está en lo concreto. No nos engañemos.

Etapas y dimensiones en la toma de decisiones

Melé sugiere cuatro etapas en el proceso de toma de decisiones para tener una visión en conjunto de la decisión a tomar y así acertar éticamente. La primera es la «formulación del problema». Hay que delimitar muy bien el problema, saber realmente cuál es. A este primer paso es importante dedicarle todo el tiempo que sea necesario. Averiguar y dilucidar cuál es y no confundirlo con un derivado del mismo es crucial para las siguientes fases. La segunda etapa consiste en «fijar una meta u objetivo a seguir». De hecho, es lo que se pretende con la decisión y lo que intenta quien ha de decidir. Es el fin de la decisión. En tercer lugar, «generar posibles alternativas». Para ello hay que tener «conocimiento y experiencia» e «imaginación y creatividad». Como el conocimiento, la experiencia, la imaginación y la creatividad siempre son limitadas, recurrir a personas diferentes con, por ejemplo, diversos conocimientos o experiencias, puede ser de ayuda a la hora de tomar decisiones, sobre todo si el problema es «complejo». El cuarto momento es el de «análisis y evaluación de alternativas». Hay que poner encima de la mesa las posibles alternativas, analizar cada una con detalle y ver las consecuencias que cada una de ellas tiene, su viabilidad, eficacia y eficiencia de las mismas. La sexta etapa es la «elección de una alternativa». Una vez vistas las alternativas hay que elegir por cuál decantarse. En ocasiones, como señala Melé, una decisión puede consistir en no hacer nada o decidir una combinación entre varias. La siguiente etapa es la «implementación de la acción». Para ello es necesario un plan de acción y, en tantas ocasiones, ese plan de acción irá de la mano de un plan de comunicación, sobre todo si la empresa tiene un cierto tamaño. Habrá que ver la manera en que se lleva a cabo la acción o las acciones a implementar y, por otro lado, el *timing* oportuno para realizarlas. En esta fase, la vía correcta de llevar a cabo las acciones entra de pleno en la ética, y encontrar los *tempos* precisos ayudará a que la implementación tenga éxito. La última etapa es la de «evaluación de resultados». Se ha de revisar el proceso de arriba abajo y, también, verificar y reflexionar acerca de los resultados obtenidos, para calibrar si hay aspectos de

mejora que incorporar como aprendizaje para una decisión similar que se pueda dar en el futuro. Estas siete etapas del proceso en la toma de decisiones se pueden sintetizar en tres: deliberación, decisión y ejecución.

El mismo Melé se refiere a cuatro dimensiones en relación a la toma de decisiones: la dimensión instrumental, la relacional, la interna y la dimensión ética. La primera se refiere a los resultados empresariales que se quieren alcanzar al llevar a cabo determinada acción. La segunda no pierde de vista a las personas afectadas por la acción a emprender o, de modo más general, a los grupos implicados en la empresa y a los cuales puede afectar la acción a realizar. La tercera dimensión contempla los aprendizajes internos —emocional, evaluativo, operativo, moral— fruto de la acción. La dimensión ética, la que especialmente nos interesa, «hace referencia a la evaluación ética de la alternativa elegida y de la intencionalidad del agente al decidirse por ella».¹²⁵ Se mira con lupa la alternativa elegida dentro de los parámetros de la ética, desde la intencionalidad de quien toma la decisión hasta la decisión misma. Tomar decisiones es complicado. Por eso hay profesionales que, a pesar de tener responsabilidades, son alérgicos a las mismas, escurren el bulto o «se las colocan» a otros. Si en la decisión se tiene en cuenta la ética, peor me lo ponen. Por ello se mantiene que, decidir, también con ética, no es un asunto baladí. Y no todo el mundo quiere ni tiene la predisposición a hacerlo, ni tampoco el carácter ni la formación para ello. Buena parte de la ética de la empresa se juega en las decisiones que se toman para la misma por y para los implicados. Lo que define a un directivo o *manager* son las decisiones que toma y a un buen directivo cuando las toma contando con la ética y desde la ética. Fácil, muy fácil de escribir o de decir, pero mucho más complicado de hacer realidad en el acontecer diario de una empresa.

Ideas clave

- La toma de decisiones forma parte de la vida profesional y de la vida privada.
- La ética, en la concreción de una decisión, no es un asunto sencillo.
- Lo que se decide y se hace, nos hace.

Preguntas para la reflexión

- A la hora de tomar una decisión, ¿tiene en cuenta la ética?
- La última decisión que tomó ¿abriría sin problemas —sin sentir vergüenza— el telediario?
- Y si la decisión no es ética, ¿qué hace?

TOMA EL DINERO Y CORRE: DE INTEGRIDAD, HONESTIDAD Y ÉTICA

Seguramente muchos recordarán aquella película de Woody Allen que llevaba por título *Toma el dinero y corre*. Si se analiza la crisis económica y financiera que se inicia en el año 2008 y que llega hasta nuestros días, y que, por efecto dominó, trajo otras crisis como la política¹²⁶ o la social,¹²⁷ y tras haber hecho todas las consideraciones de carácter económico, pensamos que, en el fondo, habría que hacer también un análisis ético: ¿qué falló desde la perspectiva ética para que se desencadenara esta crisis económica?

Se puede tomar el producto financiero que se quiera, como las hipotecas *subprime*, o el hundimiento de Lehmann Brothers que, frecuentemente, se señalan como dos de los desencadenantes de la crisis. En estos casos suele haber tres factores decisivos que hacen que —junto a un «mal» negocio (recuérdese lo que Solomon dice) y una pésima gestión— se produzcan descalabros de este tipo. Estos son: el factor sistémico, el factor organizativo y el factor humano. En términos parecidos, Lozano¹²⁸ se refiere al sistema, a la organización y al individuo.

El primer factor es el sistémico. Recordemos, una vez más, que una empresa es una organización humana. Por tanto, es una organización que habitualmente tiene unos procedimientos establecidos, unos protocolos —si se quiere— para actuar conforme a ellos. Pero surgen algunas preguntas: ¿Y si fallan los protocolos? ¿Y si los procedimientos no son los correctos? ¿Qué pasa con un profesional que quiere actuar éticamente pero ve que los procedimientos a seguir no son los correctos? ¿Qué procedimientos se seguían, por ejemplo, en Lehmann Brothers? ¿Eran los correctos? ¿Qué pudieron hacer los profesionales al respecto?

Sabemos bien que toda empresa tiene un sistema de funcionamiento y que la empresa puede ser entendida sistémicamente. ¿Qué pasa si falla el sistema aceptado por todos de manera casi inconsciente, en el que todos se mueven, el que todo el mundo sigue? ¿Qué pasa si, además, es visto como algo normal y no se puede ver de otra manera salvo por algunas voces discordantes, críticas con el sistema, que son expulsadas del mismo? Y el resto suelta esa frase hoy tan extendida por todas partes: «Es lo que hay» —que denota, obviamente, resignación y conformismo—. Entonces, ¿qué sucede? Los sistemas, como los procedimientos, pueden ser nada o poco éticos o desfavorecer actuaciones éticas dentro de la empresa. Hay procedimientos y sistemas que dificultan cualquier acción o conducta ética en la empresa. Decir «no» o «basta» al sistema dentro de una empresa ha sido, tradicionalmente, mal visto. De otra manera, solo la empresa —factor organizativo— que tiene una cultura abierta a la participación, y que es dialógica, que establece tiempos y lugares para poder dialogar, puede atender las críticas positivas o mejoras —según como se mire— hacia un sistema poco o nada ético. Si el sistema no favorece la ética, esta realidad ¿disculpa a sus integrantes? Lo que sí parece indudable es que quien acepta lo que hay, difícilmente va a moverse para modificarlo. El conformismo implica

parálisis. Unos profesionales conformados difícilmente van a hacer crecer a su empresa. Una empresa conformada acaba muriéndose por malsana autocomplacencia.

El tercer factor, como he intentado subrayar en líneas precedentes, es, a mi entender, el decisivo: el factor humano. Al final siempre hay una persona, un profesional que lleva a cabo una acción determinada, como ofrecer y vender una hipoteca, arrastrado por el sistema —de acuerdo— porque así se lo exigieron o por mil motivos que se puedan justificar —todos los que se quieran—, aunque se pueda arrugar el ceño ante una situación de tal calibre. Siempre cabe la duda de si se podría haber hecho algo más u otra cosa. En la condición humana está, también, la posibilidad de ser corruptible. No se entrará en la cuestión de si toda persona tiene un precio o no, pero sí sabemos bien que el ser humano puede ser codicioso y ambicioso en exceso. Respecto a la ambición, es curioso ver cómo en nuestra sociedad se ha convertido en un lugar común, y que esta se admite «siempre que sea una ambición sana». Se puede entender en la medida en que esta puede ayudar a un profesional a mejorar su posición en la empresa. Pero claro, ¿dónde situar los límites para que esa ambición siga siendo sana y no caiga en una ambición enfermiza o insana? Una ambición desmesurada puede conducirnos a actuaciones alejadas de toda ética. Por tanto, la ética puede ser una cortapisa para la ambición desbocada siempre que el profesional o la empresa en su conjunto tengan medianamente claro dónde están los límites. Estos se pueden reglar en códigos —como se verá más adelante— pero no son garantía de medida para una ambición insana. Es más, algunas de las compañías que han cometido fechorías de todo tipo en los últimos años tenían códigos éticos de conducta y de comportamiento interno y externo hasta en el techo. Y a pesar de eso, los desmanes se produjeron.

Junto a la ambición, la codicia ha estado presente en las actuaciones de estas empresas que se hundieron y de los profesionales que las integraban. El Diccionario de la Lengua Española define la codicia como «apetito desordenado de riquezas».¹²⁹ Así mismo, también la define el Diccionario Ideológico de la Lengua Española en su primera y segunda acepciones, como «deseo vehemente».¹³⁰ Los términos «apetito» y «deseo» de la mano de un «desordenado» afán de riqueza explican muy bien la codicia. Una vez dentro de una rueda de codicia y ambición, algunos profesionales no ven su final hasta que la realidad, siempre tan contumaz, los acaba poniendo al descubierto, a ellos y, por ende, a sus empresas, con un coste muy elevado —como se ha visto en la reciente crisis— para miles de personas en diferentes países. La codicia y la ambición de algunos se lleva por delante a muchos otros. Puede que hayan quedado olvidados por cómo se precipitan los acontecimientos, pero ¿recuerdan los casos de Enron o de Parmalat? Son ejemplos de lo que puede hacer una gestión nefasta, sin ética, acompañada de una ambición y una codicia desenfrenadas.

No se debe entender la ética como un corrector ni como la cortapisa de algo, y tampoco como aquello que exigir cuando todo se desmorona. No creemos que la ética empresarial tenga que ir por esos derroteros. Creemos en la educación desde las etapas iniciales, con todo su recorrido, hasta llegar a las empresas. Y también en una formación permanente de los profesionales para seguir mejorando, perfeccionándose y para hacer

una sociedad más justa y libre. A la ética empresarial le corresponde acompañar, facilitar y, en todo caso, orientar o sugerir a empresas y profesionales concretos en circunstancias específicas. No se trata de juzgar a nadie; para eso están las leyes y los tribunales. Se trata de honestidad, del deber y de un conocimiento en permanente actualización, donde los interrogantes acucian y donde, desde de la integridad, se aporten elementos que, quizás, en el fragor diario de la empresa, son difíciles de abordar. Tal vez la honestidad y la integridad sean buenos antídotos para la codicia y la ambición.

Garralda se plantea el significado de la integridad dentro de la empresa, y se pregunta: «¿Ser íntegro es un comportamiento racional para un empleado en todas las ocasiones?». ¹³¹ Es interesante la cuestión porque, a mi entender, pocas veces la ética empresarial es de todo o nada, de blanco o negro, sino de gradaciones. El calificativo de «intachable» pone el acento en la excelencia del profesional en su nivel máximo. Por nuestra propia condición, seguramente sería muy complicado encontrarse con un profesional 100% intachable, aunque sí hay quienes se pueden aproximar porque son profesionales íntegros, y como dice el Diccionario, rectos. Por lo tanto, la rectitud y la integridad están en las antípodas de aquellos corruptos, codiciosos y ambiciosos, aún más lejos si se entiende como Solomon: «La honestidad, simple y llanamente, significa decir la verdad». ¹³² Ya sabemos cuán difícil es decir la verdad, y no digamos ya toda la verdad, a pesar de que, como dice Frankfurt:

Nuestro éxito o fracaso en cualquier cosa que emprendamos, y por tanto en la vida en general, depende de si nos guiamos por la verdad o de si avanzamos en la ignorancia o basándonos en la falsedad. A su vez, esto depende, fundamentalmente, *de lo que nosotros hagamos con la verdad*. No obstante, *sin* verdad estamos destinados a fracasar antes de empezar. En realidad no podemos vivir sin verdad. La necesitamos no solo para comprender cómo vivir bien, sino para saber cómo sobrevivir. ¹³³

Enfrentarse o decir la verdad tiene, para según qué profesionales y en según qué circunstancias, su dificultad. No es una excusa, es una realidad. Se hace una pelota de ocultación, de mentira, de falsedad, que crece como una bola de nieve que va rodando montaña abajo, y que no hace sino aumentar y que se convierte en un proceso muy difícil de parar, hasta que se estrella contra algo.

Es probable que un profesional íntegro y honesto sea un profesional ejemplar. Puede que el término ejemplaridad esté algo caduco, a pesar de que Javier Gomá ¹³⁴ lo ha puesto, de nuevo, sobre la mesa del debate público, aunque todavía hay a quienes, desde una lectura del pasado cargada de connotaciones morales, les resulte un concepto que se les puede atragantar. ¿Eran ejemplares los máximos responsables de Lehman Brothers? ¿Eran honestos? ¿Eran íntegros? No, no lo eran. Lo supimos, claro, a posteriori. ¿Se podría haber hecho algo a priori? En cuanto al comportamiento de los individuos, probablemente no. En referencia a posibles controles o regulaciones, a pesar de que obviamente ya los había, seguramente sí. Falló el sistema, fallaron los procedimientos, fallaron los profesionales y quienes más fallaron, por supuesto, fueron quienes tenían mayor responsabilidad, los dirigentes de estas empresas, que fueron un fiasco.

Un ambición insana y una codicia desmesurada pueden arrasar con mucha gente y con algunas empresas, por muy grandes o poderosas que puedan parecer en un momento histórico determinado. La historia reciente nos ha mostrado algunos casos significativos. En nuestro país, el más flagrante es el de Caja Madrid —no utilizo su denominación actual por consideración a sus actuales responsables—. Pero también tenemos el caso del Fórum Filatélico. En el ámbito público, la llamada trama «Gürtel», los ERE de Andalucía, la «Púnica», etc. Casos que, a la hora de escribir estas líneas, todavía están dirimiéndose en los tribunales. En un índice presentado por Transparencia Internacional acerca de la percepción de la corrupción, España caía a su peor puesto, hasta ocupar el lugar 41 entre 176 países.¹³⁵

Casos de empresas privadas, públicas, personas privadas con responsabilidad, personas con responsabilidades públicas, políticos, empresarios, ¿qué se puede aprender de todo ello? La tentación lleva a querer dar una vuelta de tuerca a la regulación, a los procedimientos, a los controles de todo tipo por distintos organismos o instancias. Se puede apretar más a todo el sistema, con mayor control y vigilancia, aunque no sabemos si ese es el camino a seguir. ¿Qué queda entonces? Desde mi punto de vista, junto con la educación queda volver a la persona concreta, con nombre y apellidos, a cualquiera de nosotros, y a nuestra imperfecta humanidad, donde residen la codicia y la ambición. Queda aprender de la historia e intentar no volver a cometer los errores que se cometieron en el pasado, aun sabiendo que errar es humano y que en nuestra condición anida también el antídoto contra la ambición y la codicia desmesurada. ¿Por qué necesitamos integridad y la honestidad? Porque son dos pilares en los que fundamentar el comportamiento de la persona y en la convicción de que, si ambas están bien enraizadas, pueden ayudar a combatir las malsanas codicia y ambición.

¿Cómo entendemos la integridad? ¿Cómo la honestidad? La integridad hace referencia a lo que no carece de ninguna de sus partes. Por ello se dice que las personas íntegras son «enteras», sin dobleces ni intenciones ocultas. La integridad es la cualidad de la persona íntegra. La hipocresía sería lo contrario de la integridad. La integridad de un profesional se demuestra cada día en las circunstancias normales de trabajo. Es cierto que los profesionales, en su quehacer diario, se enfrentan a situaciones adversas que los colocan frente a posiciones delicadas. Entonces es cuando la entereza propia de las personas íntegras les permite salir airoso de las mismas. No se debe entender la integridad como algo monolítico, cerrado, sino más bien al contrario: la integridad es propia de las personas asentadas en una libertad que les hace ser ciertas, afectuosas y flexibles, tal como señala Solomon:

La integridad presupone apertura, afecto y flexibilidad y, no es de sorprender, una organización o una corporación que tiene integridad está compuesta por individuos sin prejuicios, independientes, aunque cooperadores y afectuosos, no clones rígidos y farisaicos.¹³⁶

Y como el mismo Solomon sostiene, en adelante las empresas no solo tienen que

demostrar su rentabilidad sino también su integridad. Porque la integridad, que se cuece en el interior de la empresa, gracias entre otros a sus profesionales, repercute en el exterior, donde se consigue que la sociedad considere a esta íntegra o todo lo contrario. La integridad se resuelve en algo tan sencillo de decir como complicado de hacer, que consiste, ni más ni menos, que en hacer lo que se dice. La «I» de integridad repercute en la «I» de imagen. Una empresa que es vivida por sus *stakeholders* como íntegra es una empresa que suele tener una buena imagen. Pero no se es íntegro por tener una buena imagen, sino justo lo contrario. Si la empresa es íntegra, normalmente va a repercutir positivamente en su imagen. Pero la finalidad no es conseguir una buena imagen, sino ser íntegros de principio a fin en todo lo que se haga. La finalidad pasa por ser una empresa ética.

La honestidad no se entiende bien sin la integridad, ni la integridad sin la honestidad. Se dice de un profesional que es honesto cuando cumple con dedicación, rectitud y nitidez de mente y corazón su quehacer diario. Un profesional honesto es el que lleva a cabo sus responsabilidades lo mejor que sabe y que actúa siempre a conciencia y en conciencia. La honestidad cubre todas sus acciones y comportamientos. Siempre se comporta con franqueza, recto y sin fisuras, sin falsedad ni engaño. ¿Se puede decir algo similar de una empresa? Se puede pretender algo parecido de una empresa. ¿Qué es una empresa honesta? Según Epstein y Birchard¹³⁷ es aquella que se compromete con la responsabilidad a través de cuatro dimensiones. La primera, intentando mejorar siempre las prácticas de gobierno. La búsqueda de la excelencia debe regir siempre el gobierno la empresa. La segunda, midiendo bien lo que realmente se hace en la empresa. La medición como garantía de cómo se están haciendo las cosas y como instrumento para situar honestamente a la empresa frente a la sociedad y al mercado. La empresa puede mirar de frente a la sociedad, sin tapujos, con franqueza. La tercera tiene que ver con los sistemas de gestión, que también han de ser honestos en su totalidad. De la misma manera que se conoce el *total quality management*, se podría hablar del *total honest management*, esto es, una gestión honesta de la empresa en su totalidad. La cuarta dimensión es la elaboración de informes de rendimiento. Los informes han de mostrar de manera clara y transparente el rendimiento de la empresa en su conjunto. El rigor y cumplimiento de estas cuatro dimensiones, según estos autores, permitiría calificar a la empresa de «honesta». No van muy desencaminados, ¿no les parece?

¿Qué hacen las empresas para luchar contra la corrupción? En una jornada —*Políticas activas contra la corrupción*— organizada por ESADE y la Fundación Seres se planteó cómo algunas empresas luchan contra la corrupción, lo que se hace desde códigos, comités, denuncias internas y que, como contaba Javier Targhetta, presidente de Atlantic Cooper España, pasaba por recrear seis valores de la cultura de empresa: «Seguridad, respeto, integridad, excelencia, innovación y compromiso». De todos ellos, menos la innovación, se ha hecho mención en estas líneas. También era interesante el *libro rojo* —¿recuerdan las líneas rojas que ha de tener todo profesional, toda empresa?— que tienen en Lilly, como explicaba Javier Ellena: «Un compendio de temas sensibles y detallados, del que cada empleado tiene que hacer un test para comprobar su comprensión».¹³⁸ Sin duda, las

empresas, sobre todo las de mayor tamaño, implantan políticas que intentan luchar contra los sobornos y la corrupción. La corrupción nunca puede ser una herramienta de gestión, aunque puede haber quien entienda que lo que prima son los resultados a corto plazo y que los instrumentos, medios o recursos que se utilicen son todos lícitos para alcanzar esos beneficios. Entrar en una espiral de soborno y corrupción como herramienta de gestión y modo habitual de operar siempre va a ser una mala noticia a medio y largo plazo para los integrantes de la empresa y para las partes vinculadas a la misma.

Si se decía que honestidad e integridad están fuertemente vinculadas, no es menos importante señalar que en el caso de los profesionales y de la empresa debe subyacer la veracidad. En el caso del profesional, a esos calificativos de «recto, honrado e íntegro», quizás habría que añadirles otros atributos, casi en desuso, como «decente» y «decoroso». Al oír la frase «Es un profesional decente» resuenan reminiscencias clásicas y se alude a la nitidez que comentaba en líneas anteriores: nítido, claro, transparente, limpio —sin tacha ni mancha—. Un profesional honesto es decoroso en cuanto mantiene las formas a pesar de posibles adversidades o de las dificultades propias de la presión que conlleva el mundo de la empresa. Se puede decir que el profesional honesto genera a su alrededor confianza; la gente que lo rodea con-fía, pone su fe en él, se fía de él y, a su vez, genera credibilidad, «cree» en él. No olviden que fiar proviene del latín *fides* y credibilidad de *credo*.

La honestidad en la empresa alude a la veracidad de la misma. Seguramente, ser transparente —no solo por lo que marque la ley de obligado cumplimiento, sino hasta el límite que no suponga para la empresa favorecer a la competencia—, es un signo inequívoco de honestidad si lo que se presenta —datos, resultados, informes, declaraciones, etc.— se ajusta a la veracidad y no hay ocultación. Desgraciadamente, se ha podido constatar en los últimos tiempos que ha habido empresas que no han actuado con honestidad y que la información que presentaban públicamente no se ajustaba a la verdad de su realidad. Ha habido engaño y ocultación. Pero también es justo resaltar que las empresas, en su mayoría, se ciñen al cumplimiento de la legislación en aras de su veracidad y honestidad. A nadie se le escapa cuán importantes son las empresas honestas para el conjunto de la sociedad además de los profesionales honestos para la propia empresa. Unos y otros hacen una sociedad mejor.

Nunca pensamos que aquella comedia de Woody Allen se convertiría en una tragedia para tantos ciudadanos estafados por unos desalmados. Han sido muchos aquí y allá quienes han cogido el dinero y se han puesto a correr. La absoluta desfachatez de esos debilita cualquier atisbo de construir una sociedad justa. Los casos de corrupción han perjudicado a muchos; la falta de honradez, la codicia y la ambición son lastres para cualquier sociedad. Defendemos a las empresas y a sus profesionales porque estamos convencidos de que la inmensa mayoría son todo lo contrario de lo que algunos corruptos han hecho en sus empresas y en la sociedad. Aunque el ladrón «piense que todos son de su misma condición», esto no es así. Hay profesionales y empresas honestas. Quizás, en estos tiempos de aguda crisis, haya que «darle la vuelta a la tortilla» y erradicar de la sociedad, de las empresas, cualquier sombra de corrupción, y velar,

proteger la integridad, la honestidad y la ética. Estamos ante una nueva oportunidad. Valdrá la pena aprovecharla. Será en beneficio de la inmensa mayoría: aquellos que son honestos, íntegros y se guían por parámetros éticos.

Ideas clave

- Los sistemas, como los procedimientos, pueden ser nada o poco éticos, o desfavorecer acciones éticas dentro de la empresa.
- La ética puede ser una cortapisa para la ambición desbocada siempre que el profesional o la empresa en su conjunto tenga, medianamente claro, dónde están los límites.
- A nadie se le escapa cuán importantes son las empresas honestas para el conjunto de la sociedad.

Preguntas para la reflexión

- ¿Es honesta su empresa?
- ¿Hasta qué punto está dispuesto a ser transparente?
- ¿Qué implica la veracidad en una empresa?

DE CÓDIGOS ÉTICOS Y OTROS ASUNTOS

Los años de esta crisis han traído una exigencia mayor, desde mi punto de vista, para las empresas. El gobierno de las empresas, sobre todo las de mayor tamaño, cada vez está más sujeto a legislación. Una de las consecuencias de los casos fallidos ha sido que se ha intentado —con mayor o menor éxito— regular la actuación del gobierno corporativo a través de códigos de buen gobierno o de códigos éticos para el conjunto de la empresa. Por otra parte, la misma sociedad, como reacción a tanto escándalo de empresas fallidas, rescates o casos de corrupción por un cierto compadreo entre algunas administraciones —locales, autonómicas o del Estado— y algunas empresas ha hecho que este trasfondo de descomposición haya afectado a toda la sociedad. El *conchabeo* entre distintos poderes ha sido más que notorio en algunos casos. Habrá quien diga que se arrastra desde el siglo XVI, con la picaresca. Quizá no falte razón, y sea la propia sociedad la que, en su trasfondo, admite las pequeñas corruptelas que a la postre se convierten en otro tipo de corrupción mayor. Vamos a poner un ejemplo muy sencillo, que se entienda bien, que tiene que ver con esas pequeñas *corruptelas* aceptadas en el acervo común de nuestra cultura. ¿Quién no ha utilizado, por ejemplo, el móvil de la empresa para hacer alguna llamada personal? ¿Quién, en el tiempo de trabajo, no ha utilizado el ordenador para hacer una búsqueda personal? ¿Quién no se ha llevado un bolígrafo o una libreta de la empresa? Sin duda, son menudencias, pequeñas tonterías, comportamientos insignificantes, pero indican el nivel asumido y aceptado de esas pequeñas *corruptelas* en nuestro país. Y entiéndase bien, todos —o casi todos— «tiramos de beta» cuando el dinero, el tiempo, el móvil... no son nuestros. Falta esa cultura de una mayor responsabilidad ante lo ajeno. Una cultura de la responsabilidad es el primer paso para saber que hay límites que no se pueden traspasar en lo propio y en lo ajeno. Ser responsable conlleva ser respetuoso. La responsabilidad se alía con el respeto.

¿Qué son los códigos éticos? ¿Qué son los códigos empresariales? ¿Son necesarios? Los códigos éticos, en primer lugar, son códigos, es decir, marcan unos límites, señalan mediante la regulación de normas y principios en artículos o puntos —en función de la extensión— el terreno donde se mueve la empresa. Los códigos empresariales no son obligatorios, la empresa se los otorga a sí misma. De hecho, las empresas que tienen códigos éticos están manifestando a todas las partes implicadas con ella cómo han de comportarse o actuar en determinadas situaciones. Algunas empresas optan por la terminología «códigos de conducta» o de «comportamiento interno o externo» en, por ejemplo, los mercados financieros para aquellas empresas que operan en diferentes instancias.

Es cierto que los códigos varían en su extensión, estructura, contenido en función de la empresa, del sector, de lo que produzca, del servicio que preste... ¿Códigos? Los que se quieran y más. Es más, me permitirán la siguiente disquisición: últimamente parece que

hay una auténtica inflación de códigos en nuestra sociedad, códigos de todos los gustos y colores. Allí donde hay o ha habido un conflicto —más o menos resuelto— o una dificultad, póngase un código para que la situación no se repita y todo el mundo —todas las partes afectadas— sepa a qué atenerse. «¡Está escrito en el código!». Los códigos, en cierto modo, son cómodos porque pueden servir de agarradero para justificar determinadas situaciones. «El código lo dice...». Aquí, paz y después gloria. Nos lavamos las manos. Carles Ruiz lo ha expresado de una manera más contundente y aguda:

La proliferación de códigos éticos es directamente proporcional a la mala conciencia. Si fuésemos una sociedad ética no necesitaríamos códigos. Si los necesitamos es porque tenemos problemas.¹³⁹

No le falta razón a Ruiz: tenemos graves problemas que, con suerte, los códigos mitigarán.

Pero también hay una lectura en positivo. Cuando un profesional duda ante una situación concreta, el código puede ayudarlo a decidirse. Si hay código, se puede orientar. Por tanto, los códigos pueden servir de orientación para enfrentarse a determinadas situaciones delicadas o de cierta complejidad. Por ejemplo, ¿acepto el regalo que me ofrece este proveedor? Hay códigos que limitan la cuantía de los regalos. Por ejemplo, si el regalo excede de sesenta euros no se ha de aceptar, se tiene que rechazar. Efectivamente, hay códigos que ponen un límite muy preciso. ¿Qué hacer, pues, con los jamones de Navidad o con las paneras? ¿Se devuelven? «¡Hombre, no hay que exagerar!». «Es una costumbre con arraigo social, casi cultural...». Pues ahí está. Los límites no están tan claros aunque se pongan de manifiesto. Todos podemos pensar que si alguien nos regala un coche o un viaje «a cambio de nada» pues que, realmente, algo hay. Nos está pidiendo algo o quiere algo de nosotros. Pero, evidentemente, el problema para la mayoría de los mortales no va estar en el regalo del viaje o del coche, sino en los sesenta euros y un poco más. Los códigos contemplan muchas otras situaciones como la «información privilegiada» o el «conflicto de intereses», por sacar a colación dos ejemplos que se han vivido en este país. ¿Se acuerdan de la cultura del pelotazo? Donde el uso de la información privilegiada para lucro de algunos era el pan nuestro de cada día. Y además, «tonto el último».

Es interesante subrayar que los códigos éticos —como la ética— muestran el «carácter» de una empresa. Así lo afirma Lozano Aguilar:

En general, los códigos éticos, los credos corporativos [...] tienen el mismo objetivo general —hacer público el «carácter» de la organización— y una forma similar, pero se pueden constatar importantes diferencias entre ellos atendiendo a la naturaleza de la organización para la que son elaborados y los fines propios de la actividad.¹⁴⁰

Una visión complementaria a la anterior es la que ofrece Francés, quien afirma:

Los códigos son instrumentos flexibles al servicio de las necesidades de la organización. Su función principal

es asegurar la homogeneidad de las conductas de los miembros del grupo y la solución coherente de los conflictos y dudas éticas que puedan surgir en la vida corporativa —regulación pre convencional—. Al realizar esta función, introducen y promueven los valores que orientan la vida de la organización, sus criterios convencionales sobre el bien, y las prioridades de la misma. De algún modo, los códigos pretenden colocar los valores, criterios y prioridades de la organización por encima de las convicciones de los individuos que la representan.¹⁴¹

¿Son necesarios los códigos éticos? Siempre hemos pensado que en parte no y en parte sí. Nos explicamos. Sinceramente, ¿quién necesita un código ético? Insistimos en que si es para consulta, de acuerdo, pero ¿si no? Desde mi punto de vista, un profesional *com cal*, como se diría en catalán, «de una pieza» en castellano, no necesita un código de comportamiento, conducta o código ético. Llámenme ingenuo, pero creo que un buen profesional sabe bien cómo regularse y qué comportamientos puede llevar a cabo y cuáles no. En cualquier caso, ante una duda consultará a una persona de dentro o fuera de la empresa de su entera confianza —o a ambas—. Nosotros entendemos que los códigos éticos están para intentar «parar» a aquellos profesionales que creen que «todo vale» para conseguir determinados objetivos o resultados. Claro que estos mismos, seguramente, serán los que harán caso omiso del código ético. Los códigos, a nuestro entender, están dirigidos a este personal que, sin duda, existe. En algunos casos el código ético puede servir de freno. Aun así, muchas empresas con determinado tamaño impulsan códigos éticos para curarse en salud ante posibles actuaciones poco adecuadas de algunos de sus empleados, que escapan a su control.

Una vez la empresa tiene un código, lo importante, obviamente, es que los componentes de la misma lo incorporen o, al menos, lo tengan presente. Cuando algunas empresas contratan a un nuevo profesional, en el *pack* de bienvenida, entre otras cosas, le presentan, informan y, algunas, incluso «lo forman» en el código ético. A veces ocurre que el nuevo profesional ha de firmar que se da por enterado del código e incluso tiene que volver a rubricarlo al cabo de un tiempo —normalmente un año—. Estos procedimientos le dicen al profesional que se incorpora a la empresa en qué parámetros éticos se mueve la empresa o cuál es su carácter ético.

Para que el código sea eficaz y efectivo, el primer paso es su divulgación, para que sea realmente conocido por los integrantes de la empresa. Un segundo paso, algo más complicado, es que estos lo hagan suyo o, mejor, que lo interioricen. Si en el proceso de elaboración del código los componentes de una empresa han podido participar directa o indirectamente, a través de unos representantes, mucho mejor, porque el hecho de favorecer la participación suele ser un factor positivo. Además, tendría que haber algunos responsables que velen por su seguimiento y su cumplimiento. Quizás puede hacerse a través de una comisión ética ágil, operativa, no muy numerosa, pero donde se hallen representadas distintas partes de la empresa. Esta comisión o equipo se encargaría de hacer el seguimiento, evaluación, revisión —si hiciera falta— y resolución de posibles conflictos relacionados con la ética. Algunas compañías ponen al alcance de sus integrantes un número de teléfono disponible veinticuatro horas al día, todos los días del año, para denunciar situaciones que vulneren los derechos de cualquier profesional o

comportamientos inadecuados. En seguida se abre un protocolo de investigación para conocer la realidad de la situación y dar una respuesta lo más rápida posible a la misma.

En Estados Unidos hay un puesto que todavía no ha llegado a España: la figura del *Ethics Officer*. Este recoge todo lo que concierne a los códigos y todo lo que está relacionado con la ética. Este responsable, con su equipo, se encarga de elaborar informes, hacer propuestas de mejora, intentar resolver conflictos en relación a los valores de la empresa, sus principios o sus códigos ético. Lo que sí se ha ido extendiendo en España es el puesto de *Chief Compliance Officer* —CCO— y el departamento de *compliance*, para asegurar el cumplimiento de todas las normativas que tienen que ver con la actuación de la empresa o de los integrantes de la misma en aspectos, sobre todo, legales. Algunos de estos departamentos o responsables van un poco más allá y velan también por los aspectos éticos, de cultura o de normativa interna. De hecho, *compliance* se dedica, sobre todo, a asegurar el cumplimiento de la legalidad vigente y, por ello, el CCO suele ser un jurista de la empresa o auditor interno, aunque los directores de calidad cada vez tienen mayor peso en empresas que operan bajo normativas ISO u otros sistemas de gestión certificada.

Jorge Alexandre González afirma:

Compliance puede definirse desde diversas perspectivas. En mi caso prefiero enfocarlo desde la idea de incorporar en el ámbito propio de las empresas y otras organizaciones una verdadera cultura de ética y de cumplimiento. Cultura que desde el consejo de administración —*tone at top*— afecta a toda la estructura organizativa.

Este mismo autor sostiene que una cultura *compliance* dentro de una empresa se sostiene sobre tres patas que él llama «el triunvirato de *compliance*»: primero, el *compliance officer* como responsable interno; segundo, el despacho o consultora como factor externo que ayuda a la implantación dentro de la empresa; y tercero, la entidad de certificación como auditor independiente del sistema.¹⁴²

Desde una perspectiva ética no se puede dejar de pensar que, como el término *compliance* sugiere, se persigue el cumplimiento efectivo de unas normas y, por tanto, la exigencia del rigor en las acciones, decisiones y conductas bajo el amparo de la legalidad, lo cual introduce un componente de control, coercitivo y de vigilancia que, en cierta medida, se aleja de las posiciones de libertad que una ética de la responsabilidad podría sugerir.

Los códigos de gobierno o los códigos éticos, de hecho, son maneras de regular los comportamientos de profesionales y empresas. Regulan en tanto en cuanto se rigen por reglas, normas, artículos para que los integrantes de una empresa los cumplan. Quizá, también, el término regulación podría ser sustituido por control. Los códigos éticos son instrumentos voluntarios de autocontrol, y todo control supone que, en parte, la confianza ha sido menoscabada. Por tanto, aunque se reconozca su utilidad, en el fondo se quiere prescindir de ellos. Su carácter voluntario les da la fuerza del que se mueve desde la libertad. Evidentemente, los códigos que vienen marcados por imperativo legal están en una situación diferente. Son de obligado cumplimiento y están sujetos, en

principio, a un control más intenso o exhaustivo por parte de la autoridad pertinente.

Ideas clave

- Una cultura de la responsabilidad es el primer paso para saber que hay límites que no se pueden traspasar en lo propio y en lo ajeno.
- Los códigos éticos muestran el «carácter» de una empresa.
- Si en el proceso de elaboración del código los componentes de una empresa han podido participar directa o indirectamente, a través de unos representantes, mucho mejor, porque el hecho de favorecer la participación suele ser un factor positivo. Tendría que haber algún responsable que vele por su cumplimiento y su seguimiento.

Preguntas para la reflexión

- ¿Ha utilizado el ordenador en el tiempo de trabajo para hacer una búsqueda personal?
- ¿Son necesarios los códigos éticos?
- ¿Qué alternativas puede haber a los códigos éticos?

REPUTACIÓN E IMAGEN: LO QUE «DUELE» (O NO) A LAS EMPRESAS

Hay algunos lugares comunes que recorren a la sociedad contemporánea, como por ejemplo, que esta es una sociedad del conocimiento, de la información, individualista, de cambio permanente, de consumo, hiperconectada y, últimamente, también cansada¹⁴³ de todo lo anterior. Una sociedad VUCA,¹⁴⁴ al decir de Marina, o una sociedad AVE, en mi opinión, de alta velocidad. Los tiempos ciertamente se han acelerado. Todo es fugaz, todo va deprisa, todo es urgente, todo es para ayer. No extraña en absoluto que hayan surgido réplicas con elogios hacia la lentitud, lo *slow* como forma de vida, la *new age*, lo *indie*... Pero si algo ha ido ganando terreno, lenta pero inexorablemente, es sobre todo la sociedad de la imagen, que parece ser «lo máximo»: tener una buena imagen, lo que no hace mucho se expresaba con la frase «tener una buena presencia» (¡qué curioso si se piensa en lo virtual!), salir en pantalla, en los medios —aunque se hable mal de nosotros no importa; la cuestión es que se hable, se dice—. Salir en pantalla al precio que sea —hay que salir sí o sí— es un despropósito, ¿no creen? Pero no hay que engañarse ni escandalizarse, porque nuestra sociedad está, como dice Vargas Llosa, dentro de la civilización del espectáculo.¹⁴⁵ Aparentar, figurar, son antecedentes del postureo actual tan *in* entre la gente joven de hoy.

Si la sociedad es empresa, ¿no van a querer las empresas una buena imagen, una buena presencia en los medios, en la sociedad? ¿No van a querer estar bien consideradas por sus *stakeholders* y la sociedad en su conjunto? ¡Claro que sí! ¡Faltaría más! En un mundo donde prima la imagen, las empresas quieren tener una buena o, al menos, aparentarla. ¿Como cualquiera de nosotros? Pero claro... solo de aparentar, de figurar no se vive —aunque se haga de ello un modo de vida ayer, hoy y ¿mañana?—. Llega un momento en que si detrás de una imagen no hay nada, esta acaba por caer, se disuelve como un azucarillo en el agua. De hecho, vendría bien recuperar la etimología de la raíz latina de «imagen», *imago*. Detrás de una imagen hay una idea; «¡la hay!», soltarían los responsables de *marketing*; una imagen de marca siempre tiene una idea detrás, con su eslogan o reclamo. Detrás de las apariencias puede haber algo más, o no. Como afirma Llanos:

El valor de una marca va más allá de la representación del logo. Viene dado por los atributos que la definen y, sobre todo, por las interacciones de estas con las audiencias. De hecho, la marca crea y mantiene su reputación, en gran medida, a partir de la experiencia que se tiene con ella.¹⁴⁶

Detrás de la imagen de una empresa tiene que haber algo más —¿emociones?, ¿experiencias para el cliente?—, porque si no se cae por su propio peso. ¿Qué hay detrás de una imagen? En principio, toda una empresa. Todo lo que la empresa, realmente, hace para llegar a la sociedad. La imagen de una empresa o de un profesional se sostiene si

tiene algo detrás que la aguante. Si no, es mera apariencia, un suflé que baja tras el primer impacto. La construcción de la imagen de una empresa quiere comunicar —conectar— con su público real o potencial. Para ello, evidentemente, se han de conocer muy bien cuáles son las necesidades de este y cómo acercarse a ellas.

Si la imagen de la empresa es importante, hay un elemento vinculado a la misma que va mucho más allá de la imagen: la reputación. La reputación es una conquista de miles de gestos diarios en la que se ven involucrados los integrantes de una empresa sostenidos en el tiempo —que son, al fin y al cabo, quienes dan o quitan esa reputación—. Villafañe lo explica de la siguiente manera:

La reputación corporativa es el reconocimiento del comportamiento de una empresa que hacen sus grupos de interés en función de la satisfacción de sus expectativas con relación a los compromisos de la empresa que les incumben directamente. La reputación es un binomio cuyo primer elemento es la realidad corporativa y el segundo, el reconocimiento de los *stakeholders*.¹⁴⁷

Siguiendo, pues, a Villafañe, la reputación es el reconocimiento de un comportamiento empresarial que denota el compromiso de una empresa al satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*. En esta conceptualización cabe destacar «comportamiento» como elemento decisivo en este binomio. En definitiva, lo que va a contar es cómo la empresa se comporta respecto a sus grupos de interés. En nuestra terminología, es lo que realmente *se hace* para cubrir necesidades y expectativas.

La reputación de una empresa tiene que ver con cómo se ha posicionado, qué ha hecho en el transcurrir del tiempo y qué ha conseguido para ser reputada o para tener una buena imagen. Por eso Canal señala que la reputación tiene varios hilos conductores:

eficiencia económica, la competencia de la gente, la lealtad de los consumidores y el impacto social. A menos que las compañías intenten desarrollar un marco coherente y equilibrado para manejarse con estos de una manera integrada, perderán en un mundo de creciente demanda competitiva por parte de los grupos de interés.¹⁴⁸

De hecho, cuando es reputada, es respetada. Comunicación, reputación e imagen van a la par. Ya se sabe que en las empresas los tangibles son muy importantes. Con razón, se pretenden medir decisiones y acciones para saber exactamente qué efecto o impacto ha causado tal acción o tal decisión en las partes interesadas. Nada que decir al respecto. Pero también se sabe que hay muchos otros factores difíciles de medir —aunque esto no significa que no se puedan medir, al margen de su dificultad—. Por eso, en cierta manera, se hace la distinción entre tangibles e intangibles e, incluso, ha habido iniciativas para medir lo intangible. Sea como fuere, nuestra impresión —quizás equivocada— es que los intangibles van a tener, cada vez, un peso mayor en la sociedad que viene. Hay iniciativas que buscan encontrar elementos de medición que no sean estrictamente numéricos. Por último, si se considera que la comunicación y a la ética son intangibles, creemos que ambas ya son estratégicas¹⁴⁹ para la empresa, sobre todo la comunicación, como factor estratégico a día de hoy y, probablemente, ambas en el futuro.

Las empresas tienen una dificultad añadida. En la sociedad en red, con redes y enredada, el flujo de las noticias va a tal velocidad que los mensajes de cualquier usuario, cliente o consumidor en red —la que sea, Twitter, Facebook o Instagram— pueden resultar muy dañinos para la imagen y reputación de una empresa. Los consumidores cada vez tienen más poder. A un individuo se le pueden añadir otros miles en cuestión de horas, impactando negativamente en la imagen o reputación de las empresas. Hoy más que nunca, la imagen de una empresa se juega en el ámbito de las redes. Todos opinan sobre todo —y sobre todos—. Las empresas no son una excepción en este mundo de redes. Si a un único individuo se le añade una institución, un organismo o un conjunto de individuos asociados *ad hoc* en una causa común, todo se complica mucho más. Por eso, a las empresas les duele (o no) cada vez más la imagen o reputación, porque los canales donde se la juegan ya no son solo los presenciales o físicos, sino todos aquellos que se mueven con el soporte de la red. Hoy más que nunca la imagen o la reputación de una empresa es extremadamente vulnerable. Está muy expuesta. Puede ser —justa o injustamente— atacada por uno o muchos individuos en la medida en que las redes lo permiten. Por eso las empresas se preocupan mucho de lo que las redes repercuten en su imagen o reputación. Se muestran vigilantes y atentas. Centran su foco en ver cómo son tratadas en las redes y cómo pueden fortalecer su presencia para reaccionar ante una posible acción que menoscabe su imagen o reputación. La reacción ha de ser tan rápida como la red misma.

Ideas clave

- En un mundo donde prima la imagen, las empresas quieren que esta sea buena.
- La imagen de una empresa o de un profesional se sostiene si tiene algo detrás que la aguante.
- La reputación es una conquista de miles de gestos diarios sostenidos en el tiempo en la que se ven involucrados los integrantes de una empresa —que son, al fin y al cabo, quienes dan o quitan esa reputación.

Preguntas para la reflexión

- ¿Cómo consolida su empresa su reputación?
- ¿Ha preguntado a sus grupos de interés por la imagen de la empresa?
- ¿A qué otra firma le gustaría que se pareciese la suya?

ÉTICA Y RSE: QUÉ LES UNE, ¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN?

Una de las herramientas que, en los últimos años, ha ido tomando una mayor relevancia dentro del mundo empresarial es la llamada responsabilidad empresarial, social o corporativa. En Europa todo empezó ante el llamamiento de Jacques Delors por una responsabilidad social de las empresas en el *Libro Verde*. Corría el año 2001.¹⁵⁰ Aquel fue el pistoletazo de salida de lo que ahora se está viviendo en muchos países europeos entre los que incluimos a España. Desde entonces el interés por la responsabilidad social empresarial (RSE) no ha hecho más que aumentar. Nosotros decimos que ha sido tal la avalancha de estudios, congresos, jornadas, asociaciones, sectores, empresas, organismos, instituciones que, de una manera u otra, se han apuntado e implicado a la responsabilidad social empresarial que se ha convertido en un auténtico *tsunami* y... ¡lo que nos queda!

Nuestra principal aportación a esta realidad no será explicar todo este proceso, sino apuntar muy esquemáticamente algunas consideraciones para intentar clarificar lo que une y diferencia la ética empresarial de la responsabilidad social empresarial. Se hará a modo de enumeración, para, de esta manera, acotar mejor las ideas que se quieren apuntar. Todas ellas pueden ser objeto de discusión, de matización y, seguramente, se podrían añadir otras más, o quizás alguien considere que algunas de las aquí señaladas se podrían haber obviado. En cualquier caso, se deja a criterio del lector, que tache o añada a la enumeración lo que le parezca oportuno. Son breves notas para una reflexión que surgen de una realidad. En más de una ocasión, hombres y mujeres de empresa nos han lanzado el siguiente interrogante: «pero ¿en qué se diferencian la ética —empresarial— de la responsabilidad social empresarial? ¿Tienen algo en común?».

Primero. Tanto la ética como la responsabilidad social empresarial son absolutamente voluntarias para la empresa. Se mueven en parámetros de libertad. No hay obligación jurídica para llevarlas a la compañía. En el caso de la responsabilidad social empresarial, ha habido cierta controversia en la conveniencia de obligar a las empresas a su implantación. De momento, la no obligatoriedad, o el principio de voluntariedad, es lo que prima. También es cierto que el *tsunami* de la responsabilidad social empresarial ha sido tal que casi todo el mundo se ha apuntado. Es lo políticamente correcto y, aquí, cada uno en su casa sabe de sus intenciones: la lleva a cabo por convicción, por moda, por imagen, por no quedarse atrás, porque todo el mundo lo hace... y seguiríamos. Motivos para hacer o dejar de hacer hay para todos los gustos.

Segundo. Los dos términos plantean dificultades conceptuales, o dicho de otra manera, llegar a acuerdos o consensos sobre lo que es la ética empresarial o la responsabilidad social empresarial tiene su envidia. Respecto a la primera, viene por familias o, si se prefiere, por tradiciones o corrientes filosóficas distintas. Sobre todo si se piensa en el entorno académico. Se contrarían distintos enfoques éticos, aunque yo creo, desde una

siempre injusta generalización, que la ética aristotélica, la ética kantiana y la ética habermasiana son las que encuentran mayor acomodo entre los académicos. En el mundo empresarial, el tema de la ética se mueve en un terreno más práctico —como, en principio, no podría ser de otra manera— y se ciñe, sobre todo —como ya se ha visto—, a los valores. Pero definir qué es la ética empresarial, diríamos, va por casas o por barrios. En el caso de la responsabilidad social empresarial utilizamos esta terminología porque es la comúnmente aceptada tras no pocas discusiones, aunque otros prefieren referirse a «responsabilidad social corporativa» y algunos, simplemente, a «responsabilidad». También tiene su dilema conceptual dilucidar qué se entiende por responsabilidad social empresarial. Su conceptualización ha generado mucho debate y en la práctica empresarial este debate es casi inexistente. Las empresas saben lo que hacen, lo que dejan de hacer y los motivos de por qué lo hacen. Van más al grano, y aunque no desdeñan las disquisiciones conceptuales, no se pierden tanto en ellas. Solo cuando la responsabilidad social empresarial ha entrado en el ámbito estricto de las políticas gubernamentales, las empresas han ido más a fondo en la clarificación para la acción de lo que sea la responsabilidad social empresarial.

Tercero. En la práctica diaria, la ética empresarial estaría en el ámbito de lo personal, y si se ciñe a la empresa caería de pleno en el ámbito de los valores de la misma. En cambio, la RSE sí que está dentro del ámbito de la empresa. El nivel de concreción lo establece la empresa si es que ella, libremente, decide tener alguna política de responsabilidad social. En ambas, la alta dirección desempeña, como en otras cuestiones, un papel fundamental. En caso de pequeñas y medianas empresas o de empresas familiares, donde los máximos responsables están más «pegados» a las mismas porque la empresa les puede pertenecer en parte o totalmente, decidir si llevar a la práctica o no, tanto una ética empresarial como la responsabilidad social empresarial, se convierte en elemento decisivo. Todavía recordamos a aquel empresario con doce trabajadores al que fuimos a visitar para conocer cuál era su realidad respecto a la responsabilidad social, y animado por el impulso que la Comunidad Europea quería llevar a las pymes, nos enseñó toda su empresa, y con mucha finura y amabilidad nos dijo dos cosas: «Lo que ahora llaman responsabilidad social empresarial, nosotros lo llevamos haciendo toda la vida»; y «para este año mi RSE va a ser ofrecer formación a un empleado... que es lo que me puedo permitir» —incluso nos dio la cifra de su inversión—. ¡*Chapeau!*, ¿verdad? Su realidad de pyme nos dio que pensar.

Las pymes suponen en torno al 80% de la generación de riqueza de este país, y para nosotros tienen un valor —en un doble sentido, al menos— y un mérito incuestionable —redoblado por las enormes dificultades que les ha traído esta crisis y que solo algunas han podido superar—. Lozano y colaboradores hicieron, hace ya algún tiempo, un estudio donde la RSE era vista por sus actores, donde se defendía que la RSE es un «discurso coral resultado de la interacción entre gobiernos, sociedad civil y empresas».¹⁵¹ Tras diez años, el peso sigue recayendo sobre todo en las empresas, y si bien se ha avanzado en políticas gubernamentales y en la «conciencia» social en lo que atañe al modelo de país que se quiere construir, todavía queda un largo camino por recorrer.

Cuarto. En el fondo, la RSE debería estar —y todavía no ha ocurrido— dentro de un modelo de país y, si se nos apura, de un modelo social de país. La RSE conlleva una manera de organizar la sociedad, y por tanto, donde las políticas de los gobiernos y de las administraciones deberían desempeñar un papel fundamental es en la RSE en tanto que modelo de país. También el sector privado ha de tener un papel relevante, como ha afirmado José Luis Hernández, presidente y consejero delegado de Coato: «Esto no es solo cuestión de Gobiernos, sino que tiene que implicar al sector privado».¹⁵² En cambio, en la ética empresarial los gobiernos y sus administraciones tienen poco o nada que decir.

Quinto. Tanto la ética empresarial como la RSE han de establecer prioridades, sobre todo en el caso de la última. No se puede pedir una «Carta a los Reyes» de todo lo que se quiere hacer en este tema. Las empresas deben priorizar en función de su estrategia y de los recursos de que dispongan año tras año. Tener los pies en el suelo es una manera práctica de no caer en la tentación de elaborar una lista de buenas intenciones.

Sexto. La ética es anterior a la RSE. La ética como tal está en los orígenes del pensamiento. La RSE tiene antecedentes en la filantropía, pero se distingue de ella cuando gana peso dentro de la realidad empresarial, gracias a que los tiempos han cambiado, sobre todo a partir de los años ochenta del siglo pasado. Aunque hay autores que sostienen que acciones que se emprendían en otras épocas hoy son llamadas «responsabilidad social empresarial». Nosotros mismos hemos defendido,¹⁵³ por ejemplo, que en los orígenes de la Fundación bancaria «LaCaixa» había elementos que hoy denominaríamos de RSE.

Séptimo. Tanto la ética empresarial como la responsabilidad social empresarial hacen referencia a la identidad de la empresa. Saber cuál es esa identidad, delimitar bien qué define la empresa, qué la constituye, qué le da su razón de ser dentro de la sociedad, son elementos clave para impulsar tanto una ética como una responsabilidad social empresarial. La identidad le dice a los demás quién se es y también para qué se es o se está en el mercado.

Octavo. La RSE implica un diálogo con las partes interesadas de la empresa. La ética no implica explícitamente ese diálogo, aunque la ética que no dialoga no es tal. No hay ética sin prestar atención y dar respuesta a las partes interesadas de la empresa.

Ideas clave

- Las empresas saben lo que hacen, lo que dejan de hacer y los motivos de por qué lo hacen.
- La RSE conlleva una manera de organizar la sociedad y, por tanto, donde las políticas de los gobiernos y de las administraciones deberían desempeñar un papel fundamental.
- La ética es anterior a la RSE. La ética, como tal, está en los orígenes del pensamiento.

Preguntas para la reflexión

- ¿Establece diferencias entre la ética empresarial y la RSE?
- ¿Es la RSE mero *marketing*?
- ¿Es la ética un asunto personal en el que la empresa no debería entrar?

LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD QUE VIENE

Peter Drucker (1909-2005) escribió *La empresa en la sociedad que viene*¹⁵⁴ dos años antes de fallecer. Su reflexión sobre la empresa en la sociedad que viene abarcaba el siglo XXI. No se nos ocurre enmendar la plana a quien, seguramente, fue el pensador empresarial más influyente del siglo XX. Pero con el ritmo acelerado de estos tiempos, nosotros creemos que vaticinar qué será el siglo XXI resulta hartamente complicado. Algunas conjeturas sí se pueden hacer, pero saber qué sucederá en las empresas en los próximos años es un tanto complicado porque los cambios que vienen también las afectarán, y no sabemos, por ejemplo, cuántas de las actuales empresas sobrevivirán en el mercado, cuáles desaparecerán y qué otras nuevas emergerán. Solo hace falta observar los veinte últimos años para comprobar esta afirmación.

Los cambios sociales, tecnológicos, políticos, etc., en todo el mundo se nos antojan casi inevitables y provocarán cambios, sin duda, en las empresas. ¿Qué cambios? ¿De qué calado? ¿Con qué intensidad? Cualquier pronóstico al respecto es aventurado o muy arriesgado. Por una parte, tenemos tendencias, indicadores; por otro lado, la realidad está llena de incertidumbre y deja poco margen para anticiparse al futuro desde bases sólidas.

En este siglo, probablemente, convivirán distintos modelos de empresa y muchos más de hacer empresa. Seguramente habrá empresas todavía ancladas en el siglo XIX en su manera de proceder —en este sentido y como ejemplo de un sector específico, compartíamos las declaraciones de Dana Dunne, consejero delegado de eDreams cuando afirmaba: «Hay aerolíneas atrapadas en el siglo XIX»—,¹⁵⁵ empresas del siglo XX y algunas del siglo XXI. Este siglo —del que ya han transcurrido 17 años en el momento de escribir este libro— tiene planteados grandes retos como, por ejemplo, la alimentación de buena parte de la población mundial, el crecimiento de las megaurbes, la desertización, el calentamiento del planeta, la escasez creciente de agua... ¿Cómo será la empresa en la sociedad que viene? Queremos creer que la empresa —¡por fin!— habrá puesto al hombre en su centro. Los profesionales, definitivamente, «contarán», y ya no serán tanto «recursos humanos» sino «humanos con recursos». Será una empresa humanista donde se tenga en cuenta, a mi entender, tres ejes primordialmente éticos: el respeto, la integridad y la honestidad. La empresa se deberá mover en esos parámetros para ser humanista¹⁵⁶ y actuar desde la ética. Sin duda, la tecnología influirá —como lo hace ahora— en la manera de hacer empresa, pero estamos convencidos de que el impacto de la tecnología en la realidad empresarial se incrementará exponencialmente. Un botón de muestra: hace no mucho tiempo, cuando queríamos realizar un viaje recurríamos a una agencia. Todavía hay gente que, evidentemente, lo sigue haciendo. Pero otros muchos ya no lo hacen y utilizan la tecnología para organizarse el viaje entero a través de internet, con lo que se convierten, así, en su propia agencia de viajes. ¿Cuántos profesionales de este sector se han quedado en el camino porque nos hemos convertido en nuestra propia

agencia? Es un pequeño ejemplo. ¡Hay muchos más! ¿Qué pasará en los próximos años? Seguramente, la tecnología irá a más, a mucho más, y se instalará en nuestras vidas, en nuestros hogares, hasta en los detalles más nimios. En las empresas pasará más o menos lo mismo; ya se tienen elementos para ver que el futuro es ahora. Y, ¿qué es lo que ahora importa?, parafraseando a Hamel.¹⁵⁷ Este experto en estrategia empresarial hace referencia a tres elementos que ahora importan para mañana: primero, los valores; segundo, la pasión; y tercero, que la empresa sea una comunidad de personas.

Las empresas han de tener valores, pero no unos cualesquiera, sino unos valores sólidos (todo lo contrario a los líquidos de Bauman, o a los gaseosos o espumosos, que diría yo). La solidez está bien enraizada, da peso y consistencia. Por tanto, los valores tienen que ser sólidos, firmes, para hacer frente, contra viento y marea, a las adversidades que se van presentando o a las dificultades que en el día a día de las empresas se puedan encontrar. Afirma Hamel: «lo que más importa ahora es lo que siempre ha importado: *nuestros valores sólidos*». Hay que recalcar que el presente está conectado con lo de siempre. Tiene razón Savater cuando afirma que, en ética, todo está dicho. Como todo siempre nos parece demasiado, yo diría que partamos de lo ya reflexionado, pensado, conocido, que son buenos puntos de partida, pero que hay que reflexionar, pensar y conocer de nuevo, hoy, y en una situación concreta. Dejémonos de abstracciones y vayamos a lo concreto. Es llamativo que un gurú en estrategia diga que lo que importa ahora es lo de siempre. No le falta razón en pedir valores sólidos, pero quizá nosotros solicitaríamos virtudes, porque son antropológicas, pertenecen o pueden pertenecer a la persona; en cambio, los valores —que son cruciales— no dejan de ser sociológicos, sujetos a cambios con el devenir del tiempo y las circunstancias. Lo que permanece, si se trabaja en ellas, son las virtudes. Los valores, aun siendo sólidos, pueden modificarse con el tiempo y con las circunstancias. Quizá por eso, Hamel recurre a valores de toda la vida representados en los valores del granjero, que se mantienen incólumes ante el paso del tiempo y ante la dureza del campo. Esos valores son: la prudencia, la frugalidad, la autodisciplina y el sacrificio. Valores todos ellos que no se entienden sino con el esfuerzo. La prudencia es un valor de equilibrio, de saber dónde están los límites del riesgo ineludible en cualquier empresa. La frugalidad, prima hermana de la austeridad, conlleva gastar un poco menos de lo necesario, aprovechando al máximo los recursos —eficiencia— pero sin caer en la tacañería como valor de funcionamiento en la vida y en la empresa. Es un valor con sentido y que da sentido. La autodisciplina conlleva la disciplina. La disciplina en las empresas implica llevar un cierto orden, un rigor, un método de trabajar que requiere exigencia. Por eso creo que quienes tienen responsabilidades de dirección, en distintos niveles organizativos, cuando se exigen a sí mismos aquello que exigirán a los demás son un ejemplo magnífico de cómo llevar a la práctica este valor. La disciplina es exigente, y si alguien quiere exigir a los demás en la empresa, debería empezar por sí mismo. La disciplina, como otros valores, cuanto más se ejerce más se perfecciona. El sacrificio implica renuncia, es esfuerzo, exigencia y disciplina continuada. Renunciar en beneficio de otro —o de otro bien mayor que lo trasciende a uno—. Es «soportar» lo que no viene en gana. Hay momentos en la

empresa en los que las cosas no vienen de cara, pero hay que arrimar el hombro, hacer un esfuerzo extra. Es entonces cuando se empieza a hablar de sacrificio. De este —y de esto— saben mucho las pequeñas empresas, sobre todo si son familiares. A lo mejor sí es necesario retomar o reforzar los valores del granjero para ese futuro que apenas se vislumbra.

El segundo elemento que importa ahora es la pasión. Quizás el término sea muy contundente, pero sí es importante tener gente apasionada por un proyecto de empresa, por una manera de hacer y ser, aunque quizá términos como «ilusionada» o «entusiasta» sean más adecuados. Como afirma Hamel, uno de los retos de los directivos y los gestores es crear un ambiente en el que la pasión y la creatividad puedan manifestarse sin cortapisas. ¿Por qué la pasión? «La pasión puede llevar a cometer tonterías, pero es la salsa secreta que convierte las ideas en logros. Las personas apasionadas superan los obstáculos y se niegan a rendirse. La pasión es contagiosa...».¹⁵⁸ La pasión y la ilusión son auténticos motores que movilizan la empresa en la búsqueda de resultados y objetivos. Las empresas que se mueven por ilusión capitalizan mejor los recursos de su gente. Huete se refiere al modelo de las «5 E»:

La primera *e* es la de la esencia, y sirve para aclarar qué es lo que una organización puede ofrecer a los clientes, a la sociedad, a los empleados y a los accionistas. A continuación, los objetivos son fijados por *e* de estructuración. La tercera *e* —de experiencia— hace que se sepa, vea, oiga y sienta en qué situación se encuentra la empresa, qué opinan los empleados y qué piensan los clientes de la prestación de servicios. Lo que efectivamente se haga al respecto lo tratamos en la cuarta *e*, de expresión. Finalmente, con la *e* de evaluación se sacan las conclusiones y aprendizajes para el futuro, tanto respecto a la organización y los clientes, como a los empleados.¹⁵⁹

El tercer elemento pasa por crear una comunidad. Una de las definiciones de empresa que encontramos más acertadas es aquella que afirma que la empresa es una «comunidad de personas». El término comunidad se podría dividir en dos: «unión» y «en común». Pocos dudarían de la necesaria unión entre los integrantes de una empresa, en un departamento o unidad de negocio, en un equipo, para conseguir objetivos, resultados, alcanzar metas. Se necesita la unión y poner en común muchas cosas para sacar adelante una empresa. De hecho, la unidad —que no la uniformidad— de la empresa es uno de los objetivos de un buen directivo: conseguir la unidad de la gente. Cuando algo se pone en común, aunque en ocasiones sea más laborioso por los intereses o ambiciones personales, se suele avanzar más. En una comunidad hay un algo más que la suma de los intereses individuales. Precisamente, hay comunidad porque eso que hay en común, lo que se lleva entre manos, entre todos, es más trascendente que cualquier interés individual. La empresa siempre es más un *nosotros* que un *yo* —sabemos qué implican esos egos poderosos que hay en algunas empresas ocupando posiciones claves—. Estos son los tres elementos —valores, pasión y comunidad— que Hamel sostiene como decisivos para las empresas de la sociedad que viene.

Yo quisiera añadir uno más: la creatividad. La humanidad representada en los integrantes de una empresa estará presente en la creatividad, en todo aquello que, como

humanos, nos diferencia de las máquinas, porque la robótica y los *cyborgs* irán ganando terreno al *homo faber*, que tendrá que ser, como nunca en su historia, realmente *sapiens*. Los cambios se van a acelerar vertiginosamente y afectarán a nuestra manera de hacer. ¿Y de ser? ¿Somos lo que hacemos? ¿Seremos lo que creamos? Son preguntas acuciantes, ya planteadas, para responder desde la realidad empresarial. No extraña que uno de los elementos que más se valora de los profesionales en la empresa sea la «creatividad», porque supone la imaginación de escenarios que las máquinas no generan. La creatividad es un elemento esencial de lo humano aunque en la creatividad —como bien se sabe— y en la inspiración hay mucha transpiración. O, como se suele decir, es mejor que «las musas te cojan trabajando». Hay creatividad tras muchas horas de trabajo. La creatividad humana será, seguramente, un elemento diferencial respecto a robots y *cyborgs*.

Ideas clave

- Hay comunidad porque lo que hay en común, lo que se tiene en común, lo que se lleva entre manos, entre todos, es más trascendente que cualquier interés individual.
- La disciplina en las empresas implica llevar un cierto orden, un rigor, un método de trabajar que requiere exigencia.
- La realidad está llena de incertidumbre y deja poco margen para anticiparse al futuro desde bases sólidas.

Preguntas para la reflexión

- ¿Qué elementos propios de la humanidad preservará en su empresa?
- ¿Cómo cree que será el futuro de su empresa?
- ¿Qué papel tiene la creatividad en su firma?

La ética empresarial es un saber apasionante, al menos para quien escribe estas líneas. Y lo es porque tiene que ver con las empresas, esas organizaciones humanas que, en su mejor versión, han procurado progreso y bienestar para tanta gente: las empresas, que son sociedad y que permiten que la sociedad misma avance. La ética empresarial también es apasionante porque tiene que ver con la vida en la empresa, con sus integrantes y con la vida en su conjunto. La vida es una, y la persona que es profesional también es una y única, y lo es con sus amistades, en casa o en la empresa. Si no es así, corre el riesgo de escindirse, de romperse, de vivir partida en función de donde esté. La ética empresarial es apasionante porque siempre se tiene la oportunidad de estar aprendiendo de personas concretas, de empresas concretas, de organizaciones concretas. Cada persona es un mundo, y cada empresa también lo es. La posibilidad de acceder a esos mundos para entrar mínimamente en ellos —si se quiere— y conocerlos mejor, para entrar en diálogo, para comprender, para empujar, facilitar u orientar es un auténtica gozada. Para reafirmar lo expuesto a lo largo de estas páginas, tomaré prestadas las palabras de O'Donnell, que nos hablan de los «beneficios de la ética»:

- Los beneficios de la ética se evidencian en los aspectos individual y empresarial.
 - *Aspecto individual*: satisfacción personal, claridad de objetivos, futuro asegurado y tranquilidad.
 - *Aspecto empresarial*: Conquista del respeto, no solo de los clientes, sino también de la sociedad; mayor rentabilidad, sobre todo a largo plazo; atracción de mejores empleados, y de más inversiones gracias a la confiabilidad; sintonía entre los proyectos de la empresa y los proyectos vitales de los empleados.¹⁶⁰

De los aspectos individuales me quedaré con la tranquilidad. Se suele olvidar, pero actuar conforme a la ética da, sin lugar a dudas, tranquilidad, al profesional y a la empresa. Si la ética está presente en la empresa también lo está —no lo olvidemos— en la sociedad. De los aspectos empresariales me quedo con el respeto tan finamente analizado por Sennet.¹⁶¹ El respeto es un valor que, a nuestro entender, sintetiza otros valores. Si hay respeto en la empresa y si hay respeto en la vida es mucho lo que se tiene ganado. Vale la pena recorrer el camino de la empresa y de la vida con una ética que nos permita mirarnos al espejo sin ruborizarnos de lo que vemos, ¿no les parece? Blanchard y Peale lo dicen de otra manera: «No hay almohada más blanda que una conciencia tranquila».¹⁶²

Nadie dijo que la ética empresarial fuera un asunto fácil. Pero, ¿quién quiere lo fácil? Sabemos bien que cuesta conseguir las cosas que merecen la pena. La cuestión es si se

está dispuesto a aceptar el precio de lo que cuesta. Depende de usted, depende de mí, depende de todos nosotros.

- ALMAGRO, J. J., *Érase una vez... Jefes, jefazos y jefecillos*, Madrid, Pearson, 2005.
- ÁLVAREZ, D. y DE LA TORRE, J., *¿Empresas des-almadas? Una visión ética del mundo empresarial*, Madrid, Dykinson, 2002.
- ÁLVAREZ DE MON, S., *Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud*, Barcelona, Plataforma, 2010.
- , *Desde la adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter*, Madrid, FT Prentice Hall, 2003.
- et al., *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*, Madrid, MacGraw-Hill-IESE, 2001.
- ARGANDOÑA, A., *La ética en la empresa*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1994.
- , MORENO, C. M. y SOLÁ, J., «Social responsibility and social security: The foundation of *Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros*», *Journal of Business Ethics* 89 (Suplemento 3), 2009, 319-332; «Corporate social responsibility in the first years of *Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros*», *Journal of Business Ethics* 89 (Suplemento 3), 2009, 333-346.
- , *Algunas tesis para un debate sobre los valores*, Documento de Investigación n.º 249, noviembre 2000, Cátedra «Economía y Ética», IESE.
- , «Fostering Values in Organizations», *Journal of Business Ethics* 45, 2003, 15-28.
- ARGENTI, P. A., *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*, Madrid, Lid, 2013.
- AYLLÓN, J. R., *La buena vida. Una propuesta ética*, Barcelona, Ediciones Martínez Roca, 2000.
- BALLVÉ, A. M. y DEBELJUH, P., *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*, Buenos Aires, Gestión 2000, 2006.
- BENNIS, W., *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre liderazgo*, Madrid, Centro de Estudios Ramon Areces, 2000.
- , *Managing the dream. Reflections on Leadership and Change*, Nueva York, Harper Collins, 2000a.
- BILBENY, N., *La revolución en la ética. Hábitos y creencias en la sociedad digital*, Barcelona, Anagrama, 1997.
- BLANCHARD, K. y VINCENT PEALE, N., *El poder ético del directivo*, Barcelona, Grijalbo, 1989.
- BROWN, M. E. y TREVIÑO, L. K., «Ethical Leadership: A Review and Future Directions», *The Leadership Quarterly*, 2006.
- BROWN, M. T., *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Paidós, Barcelona, 1992.
- CAMACHO, I., FERNÁNDEZ, J. L. y MIRALLES, J., *Ética de la empresa*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 2002.
- CAMPOMANES, E. y DÍAZ MARCOS, L., *Ética empresarial. Ideas, reflexiones y casos*, Madrid, Editorial Universitaria Ramón Areces, 2013.
- CAMPS, V., *Elogio de la duda*, Barcelona, Arpa Editores, 2016.
- , *Breve historia de la ética*, Barcelona, RBA, 2013.

- , *Virtudes públicas*, Espasa, Madrid, 1990.
- CANALS, J., *Building Respected Companies*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.
- CARDONA, P. y REY, C., *Dirección por misiones*, Deusto, Bilbao, 2007.
- CARRASCO, S., *¿Hay derecho? La quiebra del Estado de Derecho y de las instituciones en España*, Barcelona, Península, 2014.
- CASARES, J., *Diccionario ideológico de la lengua española*, Barcelona, Gustavo Gili, 1966.
- CASTELLS, M., *La era de la información. Economía, sociedad y cultura, vol. 1: La sociedad red*, Madrid, Alianza Editorial, 1997.
- , *De la crisis económica a la crisis política. Una mirada crítica*, Barcelona, La Vanguardia Ediciones, 2016.
- CASTIÑEIRA, A. y LOZANO, J. M., *El poliedro del liderazgo. Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo*, Barcelona-Madrid-Nueva York, Libros de Cabecera, 2012.
- CE-Comisión Europea (2001), *Promoting a European framework for corporate social responsibility — Green Paper*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, COM (2201), 366.
- CIULLA, J.B., *Ethics. The Heart of Leadership*, Westport, Connecticut/Londres, Praeger, 1998.
- COLLINS, J., *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Nueva York, HaperCollins, 2001.
- CORTINA, A., *La moral del camaleón*, Madrid, Espasa, 1991.
- , *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 2002.
- , *¿Para qué sirve realmente... la ética?*, Barcelona, Paidós, 2013.
- DE MUDLER, E. y ORTIZ, J. M., *Ética para seguir creciendo*, Madrid, Financial Times/Prentice Hall, 2001.
- DRUCKER, P., *La empresa en la sociedad que viene*, Barcelona, Empresa Activa, 2003.
- ESQUIROL, J. M., *El respirar de los días. Una reflexión filosófica sobre el tiempo y la vida*, Barcelona, Paidós, 2009.
- , *La resistencia íntima. Una filosofía de la proximidad*, Barcelona, Acantilado, 2015.
- EPSTEIN, M. J. y BIRCHARD, B., *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*, Barcelona, Paidós, 2001.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J., *Dirección por hábitos y desarrollo de personas*, Barcelona, La Caixa, 2001.
- FERRATER MORA, J., *Diccionario Filosófico, Tomo I (A-D)*, Barcelona, Ariel, 1999. (Edición de Josep M. Terricabras.)
- FONTRDONA, J., GUILLÉN, M. y RODRÍGUEZ, A., *La ética que necesita la empresa*, Madrid, Unión Editorial, 1998.
- , *La ética en la encrucijada*, Pamplona, EUNSA, 2010.
- FRANCÉS, P., *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid, Pirámide, 2003.
- FRANKFURT, H. G., *Sobre la verdad*, Barcelona, Paidós, 2007.
- GARCÍA-MARZÁ, A., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004.
- GARRALDA, J., *Hacia la empresa razonable*, Madrid, Lid, 2008.

- , «¿Qué significa la integridad como un valor de la empresa?», *Cinco Días*, 24 de noviembre de 2016.
- GINER, S., *El origen de la moral. Ética y valores en la sociedad actual*, Barcelona, Península, 2012.
- GOFFE, R. y JONES, G., *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader*, Cambridge, Harvard Business School Press, 2006.
- GOMÁ, J., *Ejemplaridad pública*, Madrid, Taurus, 2010.
- GÓMEZ, E., *El liderazgo ético. Un desafío de nuestro tiempo*, Buenos Aires, Gestión 2000, 2006.
- GONZÁLEZ, J. A., «El triunvirato de “compliance”», *Cinco Días*, 2 de febrero de 2017.
- GRACIA, D., *Valor y precio*, Madrid, Triacastela, 2013.
- , *Construyendo valores*, Madrid, Triacastela, 2013a.
- GUARDINI, R., *Ética*, Madrid, B.A.C., 2000.
- GUILLÉN, M., *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*, Madrid, Pearson/Prentice Hall, 2006.
- HAMEL, G., *Lo que ahora importa*, Barcelona, Deusto, 2012.
- , *El futuro del management*, Barcelona, Paidós, 2008.
- Han, B-C., *La sociedad del cansancio*, Barcelona, Herder, 2012.
- HORTAL, A., *Ética general de las profesiones*, Bilbao, Desclée De Brouwer, 2002.
- INNERARITY, D., *Ética de la hospitalidad*, Barcelona, Península, 2001.
- KANUNGO, R. N. y MENDONCA, M., *Ethical Dimensions of Leadership*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1996.
- KELLERMAN, B., *The end of leadership*, Nueva York, HarperCollins, 2012.
- KLANN, G., *Building character*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007.
- KOTTER, J. P., y COHEN, D. S., *Las claves del cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*, Barcelona, Deusto, 2003.
- LIPOVETZSKY, G., *El crepúsculo del deber*, Barcelona, Anagrama, 1994.
- LOZANO, J. M., *Ética y empresa*, Madrid, Trotta, 1999.
- , *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Madrid, Trotta, 2009.
- , ALBAREDA, L. y ARENAS, D., *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*, Barcelona, Granica, 2007.
- LOZANO AGUILAR, J. F., *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, 2004.
- , *Qué es la ética de la empresa*, Barcelona, Proteus, 2011.
- LLANO, A., *Cultura y pasión*, Pamplona, EUNSA, 2007.
- , *La vida lograda*, Barcelona, Ariel, 2002.
- LLANO, C., *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México, FCE, 1997.
- , «Reputación: resguardo del valor de una marca» en Llorente & Cuenca, *Integridad y Reputación*, Madrid, Anatomía de Red, 2016.
- LLORENTE, J. A. y CUENCA, O., *Integridad y reputación*, Madrid, Anatomía de Red, 2016.
- MARÍAS, J., *Persona*, Madrid, Alianza Editorial, 1996.
- MATEOS, J., «El compromiso en el ciclo de vida de las empresas» en C. Hillier-Fry y J. Aguilar, *En busca del compromiso. Cómo comprometer a la personas en el proyecto empresarial*, Córdoba, Almuzara, 2006.

- MELÉ, D., *Ética en la dirección de empresas. Calidad humana para una buena gestión*, Madrid, Pearson, 2016.
- , *Raíces éticas del liderazgo*, Pamplona, EUNSAIESE, 2000.
- MELENDO, T., *Las dimensiones de la persona*, Madrid, Palabra, 1999.
- MORENO, C. M., «Liderazgo humanista y acción directiva», *Papeles de economía, ética y dirección* 7, Madrid, 2002.
- , «Liderazgo sin apellidos», *Harvard Deusto Business Review*, octubre, 2011.
- , «Del viejo al nuevo liderazgo», *Harvard Deusto Business Review*, jul/ago, 2013.
- , «Claves para el liderazgo ético», *Capital humano* 183, diciembre, 2004.
- MORENO, M. y GIMÉNEZ PLANO, F., «La empresa humanista: una organización para el siglo XXI», *Harvard Deusto Business Review*, octubre, 2013.
- NAÍM, M., *El fin del poder*, Barcelona, Debate, 2013.
- O'DONNELL, K., *Valores humanos en la empresa*, Madrid, Lid, 2006.
- PÉREZ-LÓPEZ, J.A., *Liderazgo y ética en la dirección de personas. La nueva empresa del siglo XXI*, Deusto, Bilbao, 1998.
- PFEIFFER, R.S. y FORSBERG, R., *Ethics on the Job. Cases and Strategies*, Belmont, Wadsworth, 1993.
- PIEPER, J. y RASKOP, H., *Las virtudes fundamentales*, Madrid, Rialp, 1980.
- PIN ARBOLEDAS, J. R., *Consistencia: la estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas*, Madrid, Prentice-Hall, 2007.
- RIFFKIN, J., *La era del acceso*, Paidós, Barcelona, 2000.
- ROPERO, J. G., «Así luchan las empresas contra la corrupción», *Cinco Días*, 2 de febrero de 2017.
- RUIZ, C., «El valor dels valors. Obrir el focus sobre l'ètica individual i professional, més enllà de la classe política», *La Revista de Blanquerna* 36, Gener, 2017.
- SAVATER, F., *Ética con urgencia*, Barcelona, Ariel, 2012.
- , *El valor de elegir*, Barcelona, Ariel, 2003.
- , *Ética para Amador*, Barcelona, Ariel, 1998.
- , *Política para Amador*, Barcelona, Ariel, 1992.
- , *Invitación a la ética*, Barcelona, Anagrama, 1982.
- SEGARRA, O., *Liderazgo peregrino*, Barcelona, Libros de Cabecera, 2010.
- SENNET, R., *El respeto*, Barcelona, Anagrama, 2003.
- SOLOMON, R. C., *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, México, Oxford University Press, 1999.
- , *Ethics and Excellence*, Nueva York, Oxford University Press, 1993.
- SONNENFELD, A., *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*, Madrid, Encuentro, 2010.
- SPAEMANN, R., *Personas. Acerca de la distinción entre «algo» y «alguien»*, Pamplona, EUNSA, 2000.
- , *Ética: cuestiones fundamentales*, Pamplona, EUNSA, 2005.
- TORRALBA, F., *Antropología del cuidar*, Madrid, Institut Borja de Bioética y Fundación MAPFRE, 1998.
- , *Cent valor per viure. La persona i la seva acció en el món*, Lleida, Pagès Editors, 2001.

- TOURAINÉ, A., *Después de la crisis*, México, FCE, 2013.
- TRÍAS, E., *Ética y condición humana*, Barcelona, Península, 2000.
- VAN DAALEN, W. y HUETE, L., *Ilusión y beneficios. Cómo motivar para crear valor*, Madrid, Lid, 2004.
- VARGAS-LLOSA, M., *La civilización del espectáculo*, Madrid, Alfaguara, 2012.
- VILLAFANE, J. (coord.), *La recuperación de la confianza. Casos de estudio sobre la gestión de la reputación en las empresas españolas*, Barcelona, Gedisa, 2014.
- WOODRUFF, P., «The shape of freedom: democratic leadership in the ancient world» en J. B. Ciulla, T. L. Price, y S. E. Murphy (eds.), *The Quest for Moral Leaders*, Massachusetts, Edward Elgar, 2005.

- [1](#) Acrónimo de *European Business Ethics Network*.
- [2](#) Para quienes estén interesados en hacer un recorrido por la historia de la filosofía, sugerimos el libro de José M. Valverde (1980), *Vida y muerte de las ideas. Pequeña historia del pensamiento occidental*, Barcelona, Planeta. Para los que estén interesados en un recorrido por la historia de la ética, animamos a la lectura de V. Camps, 2013, *Breve Historia de la Ética*, Barcelona, RBA.
- [3](#) ¿O deberíamos decir «posverdad»? concepto del año 2016 para el Oxford Dictionary.
- [4](#) F. Savater, *El valor de elegir*, Barcelona, Ariel, 2003, p. 35.
- [5](#) A. Llano, *La vida lograda*, Barcelona, Ariel, 2002.
- [6](#) J.R. Ayllón, *La vida buena. Una propuesta ética*, Barcelona, Martínez Roca, 2000, p. 19.
- [7](#) G. Lipovetzsky, *El crepúsculo del deber*, Barcelona, Anagrama, 1994.
- [8](#) A. Llano, «Empresa y responsabilidad social» en *Cultura y pasión*, Pamplona, EUNSA, p. 203.
- [9](#) A. Llano, *La vida lograda, op. cit.*, p. 10.
- [10](#) D. Innerarity, *Ética de la hospitalidad*, Barcelona, Península, 2001, p. 14.
- [11](#) V. Camps, *Elogio de la duda*, Barcelona, Arpa editores, 2016, p. 41.
- [12](#) A. Cortina, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 2000, p. 32.
- [13](#) *Ibid.*, p. 42.
- [14](#) A. Cortina, *La moral del camaleón*, Madrid, Espasa, 1991.
- [15](#) J.M. Lozano, *Ética y Empresa*, Madrid, Trotta, 1999, p. 45.
- [16](#) A. Cortina, «Ética, economía y empresa», *El País*, 16 de diciembre de 2016, p. 13.
- [17](#) J.F., Lozano, *Qué es la ética de la empresa*, Barcelona, Proteus, 2011, p. 388.
- [18](#) A. Argandoña, *La Ética en la empresa*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1994, pp. 58-59.
- [19](#) J. Ferrater Mora, *Diccionario Filosófico*, Tomo I (A-D), Barcelona, Ariel, 1999, p. 728. (Edición de Josep M. Terricabras).
- [20](#) Seco, M., Andrés, O. y Sabino, G., *Diccionario del español actual*, vol. I, Madrid, Aguilar, 1999.
- [21](#) Nos parece acertado cómo Enrique Rojas entiende la voluntad como una conquista.
- [22](#) C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México, FCE, 1997, p. 144.
- [23](#) A. Argandoña, *La ética en la empresa, op. cit.*, p. 35.
- [24](#) J. Fernández Aguado, *Dirección por hábitos y desarrollo de personas*, Barcelona, La Caixa, 2001.
- [25](#) P. Cardona y C. Rey, *Dirección por misiones*, Deusto, Bilbao, 2007.
- [26](#) G. Klann, *Building character*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007.
- [27](#) A. Cortina, *¿Para qué sirve realmente... la ética?*, Barcelona, Paidós, 2013, p. 34.
- [28](#) J. Piepper y H. Raskop, *Las virtudes fundamentales*, Madrid, Rialp, 1980.
- [29](#) Un ejemplo de lo que se quiere decir es el libro del colectivo Sansón Carrasco, *¿Hay derecho? La quiebra del Estado de derecho y de las instituciones en España*, Barcelona, Península, 2014.
- [30](#) A. Argandoña, *La ética en la empresa, op. cit.*, p. 56.
- [31](#) J. Fontrodona, M. Guillén y A. Rodríguez, *La ética que necesita la empresa*, Madrid, Unión Editorial, 1998, p. 85.
- [32](#) A. Hortal, *Ética general de las profesiones*, Bilbao, Desclée De Brouwer, 2002, p. 93.
- [33](#) A. Argandoña, *La ética en la empresa, op. cit.*, p. 24.
- [34](#) *Ibid.*, p. 20.
- [35](#) C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea, op. cit.*, p. 286.
- [36](#) I. Camacho, J.L. Fernández y J. Miralles, *Ética de la empresa*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 2002, p. 22.
- [37](#) J. Fontrodona, M. Guillén y A. Rodríguez, *La ética que necesita la empresa, op. cit.*, p. 80.
- [38](#) Si se quiere ahondar en el tema de las virtudes, el libro de R.S. Pfeiffer y R. Forsberg, *Ethics on the Job. Cases and Strategies*, nos parece fundamental.
- [39](#) J. Fontrodona, M. Guillén y A. Rodríguez, *La ética en la encrucijada*, Pamplona, EUNSA, 2010, p. 15.
- [40](#) M. Guillén, *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*, Madrid, Pearson/Prentice Hall, 2006.
- [41](#) D. García-Marzá, *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004, p. 23.

- [42](#) J.F. Lozano, *Qué es la ética empresarial*, Barcelona, Proteus, 2011, posición 2540.
- [43](#) E. Campomanes y L. Díaz Marcos, *Ética empresarial. Ideas, reflexiones y casos*, Madrid, Editorial Universitaria Ramón Areces, 2013, p. 26.
- [44](#) R.C. Solomon, *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, México, Oxford University Press, 1999, p. xxi y p. 33.
- [45](#) R. C. Solomon, *Ethics and excellence*, Nueva York, Oxford University Press, 1993.
- [46](#) A. Argandoña, *La ética en la empresa*, op. cit., pp. 11-12.
- [47](#) M. T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Paidós, Barcelona, 1992, p. 36.
- [48](#) O. Segarra, *Liderazgo peregrino*, Barcelona, Libros de Cabecera, 2010, p. 188.
- [49](#) Diccionario Ilustrado Vox, Barcelona, Biblograf, 1982, pp. 600-601.
- [50](#) A. Llano, *Cultura y pasión*, op. cit., p.14.
- [51](#) K. O'Donnell, *Valores humanos en la empresa*, Madrid, Lid, 2007, p. 43.
- [52](#) F. Torralba, *Antropología del cuidar*, Madrid, Institut Borja de Bioètica y Fundación MAPFRE Medicina, 1998, pp. 119-144 y 165-186.
- [53](#) T. Melendo, *Las dimensiones de la persona*, Madrid, Palabra, 1999.
- [54](#) F. Torralba, *Antropología del cuidar*, op. cit., p. 217.
- [55](#) *Ibid.*, p. 131.
- [56](#) J. A. Pérez-López, *Liderazgo y ética en la dirección de personas. La nueva empresa del siglo XXI*, Bilbao, Deusto, 1998, p. 42.
- [57](#) R. Spaemann, *Personas. Acerca de la distinción entre algo y alguien*, Pamplona, EUNSA 2000, p.11 y 28.
- [58](#) J. Collins, *Good to great*, Nueva York, HarperCollins, 2001, p. 13.
- [59](#) La traducción es mía.
- [60](#) J. Marías, *Persona*, Madrid, Alianza Editorial, 1996, p. 9.
- [61](#) F. Torralba, *Cent valors per viure. La persona i la seva acció en el món*, Lleida, Pagès Editors, 2001, p.9. La traducción es mía.
- [62](#) D. Gracia, *Valor y precio*, Madrid, Triacastela, 2013.
- [63](#) D. Gracia, *Construyendo valores*, Madrid, Triacastela, 2013a, p. 205.
- [64](#) Siempre nos ha planteado dudas el término «contravalor». Lo empleamos aquí como contrario a «valor».
- [65](#) D. Gracia, *Construyendo valores*, op. cit., p. 23.
- [66](#) K. O'Donnell, *Valores humanos en la empresa*, op. cit., p. 182.
- [67](#) G. Klann, *Building character*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007, p. 127. La traducción es mía.
- [68](#) D. Gracia, *Valor y precio*, op. cit., p.153.
- [69](#) *Ibid.*, p.133-134.
- [70](#) *Ibid.*, p.163.
- [71](#) *Ibid.*, p. 166.
- [72](#) *Ibid.*, p. 172.
- [73](#) A. Argandoña, «Algunas tesis para un debate sobre los valores», Documento de Investigación n. 249, noviembre de 2000, Cátedra «Economía y Ética», IESE, 2000, pp. 21-22.
- [74](#) *Íd.*, 2003, pp. 15-16. La traducción es mía.
- [75](#) J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op. cit.
- [76](#) *Íd.*, 2009.
- [77](#) A. Castiñeira y J.M. Lozano, *El poliedro del liderazgo*, Madrid, Libros de cabecera, 2012.
- [78](#) J. M. Lozano, *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Madrid, Trotta, 2009, p. 15.
- [79](#) D. Melé, *Ética en la dirección de empresas*, Barcelona, Folio-IESE, 2016, p. 18.
- [80](#) La cursiva es mía.
- [81](#) A.M. Ballvé y P. Debeljuh, *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*, Buenos Aires, Gestión 2000, 2006, p. 23.
- [82](#) J.M. Lozano, *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, op. cit., p. 35.
- [83](#) J.P. Kotter y D.S. Cohen, *Las claves del cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*, Barcelona, Deusto, 2003, p. 104.
- [84](#) J.M. Lozano, *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, op. cit., p. 133.
- [85](#) J.M. Esquirol, *La resistencia íntima. Una filosofía de la proximidad*, Barcelona, Acantilado, 2015, p. 149.
- [86](#) J.M. Lozano, *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, op. cit., p. 77 y 140.
- [87](#) M. Castells, *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura*, vol. 1. La Sociedad red, Madrid, Alianza Editorial, 1997.

- [88](#) «Supuesto» porque se tienen algunas dudas al respecto; dudas que se disipan cuando se habla de información, sobre todo si la información se reduce a datos.
- [89](#) J. Riffkin, *La era del acceso*, Barcelona, Paidós, 2000.
- [90](#) *Questions and answers*, preguntas y respuestas.
- [91](#) *Peer-to-Peer*, red de pares, red entre iguales o red entre pares.
- [92](#) R. Solomon, *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios*, op. cit., p. 38.
- [93](#) «La comunicación interna tiene carácter estratégico para las empresas españolas, según un informe realizado por Capital Humano e Inforpress», *Capital Humano*, 122, pp. 6-8.
- [94](#) E. de Mudler y J.M. Ortiz, *Ética para seguir creciendo*, Madrid, Financial Times/Prentice Hall, 2001, pp. 6 y 8.
- [95](#) E. Serrano, *El Economista*, 3 de febrero de 2017, p. 32.
- [96](#) J.L. Fernández, «Información no financiera y diversidad», *Cinco Días*, 27 de enero de 2017, p. 12.
- [97](#) www.transparency.org/country y en versión española www.transparencia.org/es.
- [98](#) J.R. Pin Arboledas, *Consistencia: la estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas*, Madrid, Prentice-Hall, 2007.
- [99](#) Hay un término catalán de difícil traducción al castellano —a no ser que sea «sólido»— que refleja bien lo que se quiere expresar. El término es «ferm», que no se puede traducir por «firme».
- [100](#) F. Savater, *Ética para la empresa*, Madrid, Conecta, posición 514.
- [101](#) J. Mateos, «El compromiso en el ciclo de vida de las empresas» en C. Hillier-Fry y J. Aguilar, *En busca del compromiso. Como comprometer a la personas en el proyecto empresarial*, Córdoba, Almuzara, 2016, p. 225.
- [102](#) W. Bennis, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre liderazgo*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramon Areces, 2000, p. 57.
- [103](#) W. Bennis, *Managing the dream. Reflections on leadership and change*, Nueva York, Harper Collins, 2000a, p. 5. La traducción es mía.
- [104](#) A.M. Ballvé y P. Debeljuh, *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*, Buenos Aires, Gestión 2000, 2006, p. 53.
- [105](#) C.M. Moreno, «Liderazgo sin apellidos», *Harvard Deusto Business Review*, octubre de 2011, pp. 30-39; C.M. Moreno, «Del viejo al nuevo liderazgo», *Harvard Deusto Business Review*, jul/ago, 2013, pp. 60-66.
- [106](#) B. Kellerman, *The end of leadership*, Nueva York, Harper Collins, 2012, p. 65. La traducción es mía.
- [107](#) S. Álvarez de Mon et al., *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*, Madrid, MacGraw-Hill-IESE, 2001.
- [108](#) Nos parece muy acertada la idea de Castiñeira y Lozano y, también, el libro que, en mi opinión, es uno de los mejores que se ha escrito en España sobre liderazgo en los últimos años.
- [109](#) R. Goffe y G. Jones, *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader*, Harvard Business School Press, 2006.
- [110](#) J.J. Almagro, *Érase una vez... Jefes, jefazos y jefecillos*, Madrid, Pearson, 2005.
- [111](#) C.M. Moreno, «Liderazgo humanista y acción directiva», *Papeles de Economía, Ética y Dirección*, núm. 7, 2002, pp. 237-247.
- [112](#) M.E. Brown y L.K. Treviño, «Ethical Leadership: A Review and Future Directions», *The Leadership Quarterly*, 2006, pp. 596-616.
- [113](#) R.N. Kanungo y M. Mendonca, *Ethical Dimensions of Leadership*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1996.
- [114](#) J.M. Esquirol, *El respirar de los días. Una reflexión filosófica sobre el tiempo y la vida*, Barcelona, Paidós, 2009.
- [115](#) E. Gómez, *El liderazgo ético. Un desafío de nuestro tiempo*, Buenos Aires, Gestión 2000, 2006, p. 11.
- [116](#) A. Sonnenfeld, *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*, Madrid, Encuentro, 2010, p. 31.
- [117](#) J.B. Ciulla, *Ethics. The Heart of Leadership*, Westport, Connecticut/Londres, Praeger, 1998, p. xv. La traducción es mía.
- [118](#) Sobre el poder creemos muy interesante el texto de M. Naím, *El fin del poder*, Barcelona, Debate, 2013. Desde Fukuyama con su «fin de la historia» todo parece «el fin de...».
- [119](#) P. Woodruff, «The shape of freedom: democratic leadership in the ancient world» en J.B. Ciulla, T.L. Price y S.E. Murphy (eds.), *The Quest for Moral Leaders*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing, 2005, pp. 19-21.
- [120](#) C.M. Moreno, «Claves para el liderazgo ético», *Capital humano*, n.º 183, diciembre de 2004, p. 86.
- [121](#) *Ibid.*
- [122](#) D. Melé, *Raíces éticas del liderazgo*, Pamplona, EUNSA-IESE, 2000.
- [123](#) D. Álvarez y J. de la Torre, *¿Empresas des-ahmadas? Una visión ética del mundo empresarial*, Madrid, Dykinson, 2002.
- [124](#) K. Blanchard y N. Vincent, *El poder ético del directivo*, Barcelona, Grijalbo, 1989, p. 31.

- [125](#) D. Melé, *Ética en la dirección de empresas. Calidad humana para una buena gestión*, Madrid, Pearson, 2016, pp. 59-62.
- [126](#) M. Castells, *De la crisis económica a la crisis política. Una mirada crítica*, Barcelona, La Vanguardia Ediciones, 2016.
- [127](#) A. Touraine, *Después de la crisis*, México, FCE, 2013.
- [128](#) J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op. cit., p. 52.
- [129](#) Diccionario de la Lengua Española, Madrid, 1984, 2.ª ed., p. 331.
- [130](#) J. Casares, *Diccionario ideológico de la lengua española*, Barcelona, Gustavo Gili, 1966, p. 192.
- [131](#) J. Garralda, «¿Qué significa la integridad como un valor de la empresa?», *Cinco Días*, 24 de noviembre de 2016, p. 17.
- [132](#) R. Solomon, *Nuevas reflexiones acerca de los negocios*, op. cit., 1999, p. 86.
- [133](#) H.G. Frankfurt, *Sobre la verdad*, Barcelona, Paidós, 2007, pp. 45-46.
- [134](#) J. Gomá, *Ejemplaridad pública*, Madrid, Taurus, 2010.
- [135](#) Índice de percepción de corrupción, *El País*, 26 de enero de 2017, p. 21.
- [136](#) R. Solomon, *Nuevas reflexiones acerca de los negocios*, op. cit., 1999.
- [137](#) M.J. Epstein y B. Birchard, *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*, Barcelona, Paidós, 2001.
- [138](#) J.G. Roper, «Así luchan las empresas contra la corrupción», *Cinco Días*, 2 de febrero de 2017.
- [139](#) C. Ruiz, «El valor dels valors. Obrir el focus sobre l'ètica individual i professional, més enllà de la classe política», *La Revista de Blanquerna* 36, Enero, 2017, p. 8. La traducción es mía.
- [140](#) J.F. Lozano Aguilar, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, 2004, p. 127.
- [141](#) P. Francés, *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid, Pirámide, 2003, pp. 111-112.
- [142](#) J.A. González, «El triunvirato de “compliance”», *Cinco Días*, 2 de febrero de 2017, p. 16.
- [143](#) B-Ch. Han, *La sociedad del cansancio*, Barcelona, Herder, 2012.
- [144](#) Acrónimo de *Velocity, Uncertain, Change, Ambiguity*.
- [145](#) M. Vargas Llosa, *La civilización del espectáculo*, Madrid, Alfaguara, 2012.
- [146](#) C. Llano, «Reputación: resguardo del valor de una marca» en *Llorente&Cuenca, Integridad y Reputación*, Madrid, Anatomía de Red, 2016, p. 249.
- [147](#) J. Villafañe (coord.), *La recuperación de la confianza. Casos de estudio sobre la gestión de la reputación en las empresas españolas*, Barcelona, Gedisa, 2014, p. 11.
- [148](#) J. Canals, *Building Respected Companies*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010, p. 70. La traducción es mía.
- [149](#) P.A. Argenti, *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*, Madrid, Lid, 2013.
- [150](#) CE-Comisión Europea, *Promoting a European framework for corporate social responsibility – Green Paper*, Luxemburgo, Office for Official Publications of the European Communities COM (2201), 2001, p. 366.
- [151](#) J.M. Lozano, L. Albareda y D. Arenas, *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*, Barcelona, Granica, 2007, p. 19.
- [152](#) J.L. Hernández, *Cinco Días*, lunes 16 de enero de 2017, p. 15.
- [153](#) A. Argandoña, C.M. Moreno y J. Solá, «Social responsibility and social security: The foundation of Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros», *Journal of Business Ethics* 89 (Supplement 3), 2009, 319-332 y 333-346.
- [154](#) P. Drucker, *La empresa en la sociedad que viene*, Barcelona, Empresa Activa, 2003.
- [155](#) P. Solanas, *Ara*, 30 de enero de 2017. La traducción es mía.
- [156](#) M. Moreno y F. Giménez Plano, «La empresa humanista: una organización para el siglo XXI», *Harvard Deusto Business Review*, octubre de 2013, pp. 48-62.
- [157](#) G. Hamel, *Lo que ahora importa*, Barcelona, Deusto, 2012, p. 23.
- [158](#) G. Hamel, *El futuro del «management»*, Barcelona, Paidós Empresa, 2008, p.73.
- [159](#) W. van Daalen y L. Huete, *Ilusión y beneficios. Cómo motivar para crear valor*, Madrid, Lid, 2004, p. 119.
- [160](#) K. O'Donnell, *Valores humanos en la empresa*, Madrid, Lid, 2006, p. 150.
- [161](#) R. Sennet, *El respeto*, Barcelona, Anagrama, 2003.
- [162](#) K. Blanchard y N. Vincent, *El poder ético del directivo*, Barcelona, Grijalbo, 1989, p. 30.

SÍNTESIS

Ética de la empresa es un libro que introduce al lector a la ética aplicada al mundo empresarial en la sociedad actual. El autor sostiene que la ética, la empresa y la vida se entremezclan en el quehacer diario de cualquier profesional de empresa. La ética en general tiene que ver con las personas, pero la empresa también puede libremente decidir cómo llevarla a la práctica a través de ciertos valores expresados en su cultura. La empresa es sociedad y la ética de la empresa repercute en la sociedad. El lector encontrará en este ensayo tanto preguntas para la reflexión como ideas para la acción.

De una manera clara, amena y documentada, el autor aborda diversas cuestiones: tras una breve introducción a la ética y a la ética empresarial, aborda el tema de los valores, de la corrupción, los códigos empresariales, los referentes éticos, la reputación e imagen de las empresas y traza algunos apuntes sobre estas en la sociedad del futuro.

CARLOS MARÍA MORENO es doctor en Filosofía y diplomado en Teología. Desde 1991, es profesor titular de la Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte de Blanquerna (Universitat Ramon Llull). Impartió clases en la Universidad de Örebro y en la de Coimbra, y fue investigador en el Real Colegio Complutense de Harvard. Actualmente, es investigador principal del Grupo «Organización, Persona y Cambio» y de la Cátedra Ethos de la Universitat Ramon Llull. Asimismo, es colaborador de IECO (Instituto de Ética y Comunicación de Valencia) y miembro de EBEN (European Business Ethics Network) y de su extensión española, EBEN-España.

OTROS TÍTULOS

María Javiera Aguirre

[*Ética de los medios de comunicación*](#)

Begoña Román

[*Ética de los servicios sociales*](#)

Guillem Turró Ortega

[*Ética del deporte*](#)

**VIKTOR EL HOMBRE
FRANKL EN BUSCA
DE SENTIDO**



Herder

El hombre en busca de sentido

Frankl, Viktor

9788425432033

168 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

* Nueva traducción*

El hombre en busca de sentido es el estremecedor relato en el que Viktor Frankl nos narra su experiencia en los campos de concentración.

Durante todos esos años de sufrimiento, sintió en su propio ser lo que significaba una existencia desnuda, absolutamente desprovista de todo, salvo de la existencia misma. Él, que todo lo había perdido, que padeció hambre, frío y brutalidades, que tantas veces estuvo a punto de ser ejecutado, pudo reconocer que, pese a todo, la vida es digna de ser vivida y que la libertad interior y la dignidad humana son indestructibles. En su condición de psiquiatra y prisionero, Frankl reflexiona con palabras de sorprendente esperanza sobre la capacidad humana de trascender las dificultades y descubrir una verdad profunda que nos orienta y da sentido a nuestras vidas.

La logoterapia, método psicoterapéutico creado por el propio Frankl, se centra precisamente en el sentido de la existencia y en la búsqueda de ese sentido por parte del hombre, que asume la responsabilidad ante sí mismo, ante los demás y ante la vida. ¿Qué espera la vida de nosotros?

El hombre en busca de sentido es mucho más que el testimonio de un psiquiatra sobre los hechos y los acontecimientos vividos en un campo de concentración, es una lección existencial. Traducido a medio centenar de idiomas, se han vendido millones de ejemplares en todo el mundo. Según la Library of Congress de Washington, es uno de los diez libros de mayor influencia en Estados Unidos.

[Cómpralo y empieza a leer](#)



Jean Grondin

La filosofía de la religión



Herder

La filosofía de la religión

Grondin, Jean

9788425433511

168 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

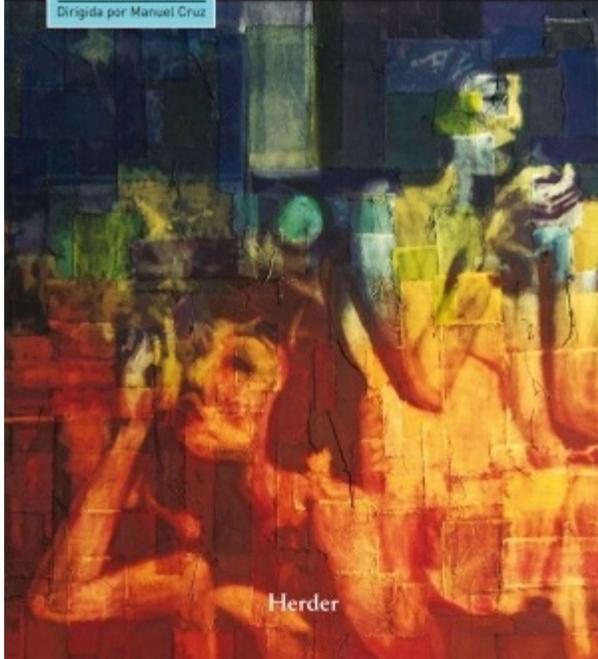
¿Para qué vivimos? La filosofía nace precisamente de este enigma y no ignora que la religión intenta darle respuesta. La tarea de la filosofía de la religión es meditar sobre el sentido de esta respuesta y el lugar que puede ocupar en la existencia humana, individual o colectiva.

La filosofía de la religión se configura así como una reflexión sobre la esencia olvidada de la religión y de sus razones, y hasta de sus sinrazones. ¿A qué se debe, en efecto, esa fuerza de lo religioso que la actualidad, lejos de desmentir, confirma?

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Byung-Chul Han
La sociedad del cansancio

PENSAMIENTO HERDER
Dirigida por Manuel Cruz



Herder

La sociedad del cansancio

Han, Byung-Chul

9788425429101

80 Páginas

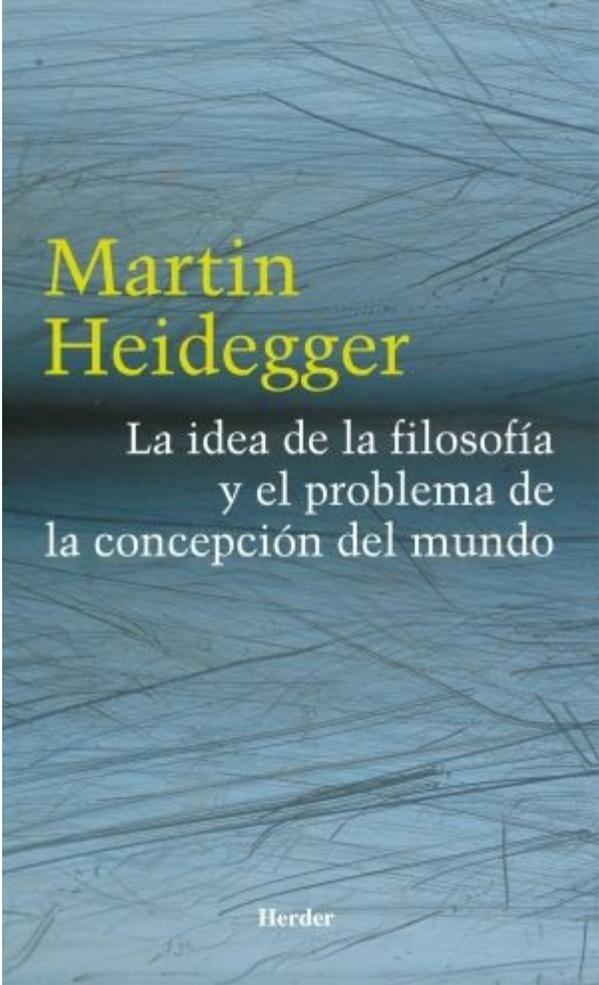
[Cómpralo y empieza a leer](#)

Byung-Chul Han, una de las voces filosóficas más innovadoras que ha surgido en Alemania recientemente, afirma en este inesperado best seller, cuya primera tirada se agotó en unas semanas, que la sociedad occidental está sufriendo un silencioso cambio de paradigma: el exceso de positividad está conduciendo a una sociedad del cansancio. Así como la sociedad disciplinaria foucaultiana producía criminales y locos, la sociedad que ha acuñado el eslogan Yes We Can produce individuos agotados, fracasados y depresivos.

Según el autor, la resistencia solo es posible en relación con la coacción externa. La explotación a la que uno mismo se somete es mucho peor que la externa, ya que se ayuda del sentimiento de libertad. Esta forma de explotación resulta, asimismo, mucho más eficiente y productiva debido a que el individuo decide voluntariamente explotarse a sí mismo hasta la extenuación. Hoy en día carecemos de un tirano o de un rey al que oponernos diciendo No. En este sentido, obras como Indignaos, de Stéphane Hessel, no son de gran ayuda, ya que el propio sistema hace desaparecer aquello a lo que uno podría enfrentarse. Resulta muy difícil rebelarse cuando víctima y verdugo, explotador y explotado, son la misma persona.

Han señala que la filosofía debería relajarse y convertirse en un juego productivo, lo que daría lugar a resultados completamente nuevos, que los occidentales deberíamos abandonar conceptos como originalidad, genialidad y creación de la nada y buscar una mayor flexibilidad en el pensamiento: "todos nosotros deberíamos jugar más y trabajar menos, entonces produciríamos más".

[Cómpralo y empieza a leer](#)



Martin Heidegger

La idea de la filosofía
y el problema de
la concepción del mundo

Herder

La idea de la filosofía y el problema de la concepción del mundo

Heidegger, Martin

9788425429880

165 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

¿Cuál es la tarea de la filosofía?, se pregunta el joven Heidegger cuando todavía retumba el eco de los morteros de la I Guerra Mundial. ¿Qué novedades aporta en su diálogo con filósofos de la talla de Dilthey, Rickert, Natorp o Husserl? En otras palabras, ¿qué actitud adopta frente a la hermeneútica, al psicologismo, al neokantismo o a la fenomenología? He ahí algunas de las cuestiones fundamentales que se plantean en estas primeras lecciones de Heidegger, mientras éste inicia su prometedora carrera académica en la Universidad de Friburgo (1919- 1923) como asistente de Husserl.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

JESPER JUUL



Decir no, por amor

Padres que hablan claro:
niños seguros de sí mismos

Herder

Decir no, por amor

Juul, Jesper

9788425428845

88 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

El presente texto nace del profundo respeto hacia una generación de padres que trata de desarrollar su rol paterno de dentro hacia fuera, partiendo de sus propios pensamientos, sentimientos y valores, porque ya no hay ningún consenso cultural y objetivamente fundado al que recurrir; una generación que al mismo tiempo ha de crear una relación paritaria de pareja que tenga en cuenta tanto las necesidades de cada uno como las exigencias de la vida en común.

Jesper Juul nos muestra que, en beneficio de todos, debemos definirnos y delimitarnos a nosotros mismos, y nos indica cómo hacerlo sin ofender o herir a los demás, ya que debemos aprender a hacer todo esto con tranquilidad, sabiendo que así ofrecemos a nuestros hijos modelos válidos de comportamiento. La obra no trata de la necesidad de imponer límites a los hijos, sino que se propone explicar cuán importante es poder decir no, porque debemos decirnos sí a nosotros mismos.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Índice

Portada	2
Créditos	3
Índice	4
Dedicatoria	5
PRÓLOGO	6
ÉTICA Y ÉTICA EMPRESARIAL	8
¿Qué es la ética?	8
¿Qué es la ética empresarial?	12
VALORES Y ÉTICA EMPRESARIAL	22
Las siete «C» de los valores y la ética empresarial	32
¿DIRIGIR O LIDERAR?	40
Los referentes éticos	43
LA ÉTICA Y LA TOMA DE DECISIONES	48
Etapas y dimensiones en la toma de decisiones	50
TOMA EL DINERO Y CORRE: DE INTEGRIDAD, HONESTIDAD Y ÉTICA	52
Los antídotos para la ambición y la codicia	55
DE CÓDIGOS ÉTICOS Y OTROS ASUNTOS	59
REPUTACIÓN E IMAGEN: LO QUE «DUELE» (O NO) A LAS EMPRESAS	64
ÉTICA Y RSE: QUÉ LES UNE, ¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN?	67
LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD QUE VIENE	71
A MODO DE EPÍLOGO	75
BIBLIOGRAFÍA	77
Notas	82
Información adicional	87